

MODERNÍ PŘÍSTUPY KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM A CSR REPORTOVÁNÍ

M



Klára Kašparová
Vilém Kunz

- hlavní principy a návody k úspěšné implementaci CSR
- CSR v České republice
- standardy upravující CSR a CSR reportování
- vytváření sdílených hodnot, work-life balance, společensky odpovědné investování, corporate community involvement
- případové studie

Tato elektronická kniha byla zakoupena v internetovém knihkupectví **Grada.cz**

Jméno a příjmení kupujícího: **Knihovna MVŠO**

E-mail: **knihovna@mvso.cz**

Upozorňujeme, že elektronická kniha je dílem chráněným podle autorského zákona, a je určena jen pro osobní potřebu kupujícího. Kniha jako celek ani žádná její část nesmí být volně šířena na internetu, ani jinak dále zveřejňována. V případě dalšího šíření neoprávněně zasahujete do autorského práva s důsledky podle platného autorského zákona a trestního zákoníku.

Velmi si vážíme, že e-knihu dále nešíříte. Jen díky Vaším nákupům dostanou autoři, vydavatelé a knihkupci odměnu za svou práci. Děkujeme, že tak přispíváte k rozvoji literatury a vzniku dalších skvělých knih.

Máte-li jakékoli otázky ohledně použití e-knihy, neváhejte nás prosím kontaktovat na adrese eknihy@grada.cz



MODERNÍ PŘÍSTUPY KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM A CSR REPORTOVÁNÍ

M



Klára Kašparová
Vilém Kunz

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Ing. Klára Kašparová, Ph.D.

Ing. Vilém Kunz, Ph.D.

Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování

Kniha je monografie

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5184. publikaci

Autorský podíl:

Ing. Klára Kašparová, Ph.D. – autorka kapitol 1.4–1.6, 3, 4, 5.3–5.5, případových studií 1 a 2, příloh A, B, D, E, F a G

Ing. Vilém Kunz, Ph.D. – autor kapitol 1.1–1.3, 2, 5.1, 5.2, případových studií 3–9, přílohy C

Odborní recenzenti:

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 160

První vydání, Praha 2013

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4480-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8558-5 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8559-2 (ve formátu EPUB)

Nakladatelství děkuje za podporu při vydání knihy společností:

PRK Partners s.r.o. advokátní kancelář
www.prkpartners.com



Československá obchodní banka, a. s.
www.csob.cz



Deloitte Advisory s.r.o.
www.deloitte.cz



New World Resources
www.newworldresources.eu



Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.
www.scvk.cz



Bayer s.r.o.
www.bayer.cz



Science For A Better Life

E.ON Česká republika, s.r.o.
www.eon.cz



Bohemia Müller s.r.o.
www.bohemiamuller.cz



Bohemia Müller

Plzeňský Prazdroj, a.s.
www.prazdroj.cz



Obsah

O autorech	9
Úvod	10
1 Společenská odpovědnost firem	12
1.1 Vymezení společenské odpovědnosti firem	12
1.2 Hlavní principy CSR	16
1.3 Přínosy vyplývající z přijetí CSR	17
1.4 Milníky ve vývoji CSR v EU	17
1.5 Implementace CSR	21
1.6 Shrnutí	24
2 Společenská odpovědnost firem v České republice	26
2.1 CSR v ČR před rokem 1989	26
2.2 CSR v ČR po roce 1989	28
2.3 Organizace podporující rozšiřování CSR v ČR	32
2.3.1 Business Leaders Forum	32
2.3.2 Fórum dárců a Byznys pro společnost	33
2.3.3 Další organizace na poli CSR v ČR	34
2.4 Veřejná ocenění v oblasti CSR v ČR	37
2.5 Média a CSR v ČR	39
2.6 Vzdělávání v oblasti CSR v ČR	40
2.7 Budoucnost CSR v ČR	42
2.8 Shrnutí	44
3 Standardy upravující společensky odpovědné chování firem	45
3.1 Důvody a výhody implementace standardů včetně problémů s nimi spojených	45
3.2 Utrídění standardů	47
3.3 Kritické zhodnocení standardů	48
3.3.1 Využití standardů v podnikové praxi	48
3.3.2 Komparace jednotlivých standardů	51
3.4 Výzkum – vlastnictví ISO 14001	56
3.5 Shrnutí	57
4 Reportování o společensky odpovědném chování firem	59
4.1 Vývoj a stav CSR reportování	59
4.2 Důvody (ne)reportování	62
4.3 Trendy v CSR reportování	63
4.3.1 Využití možností internetu	63
4.3.2 Integrované reporty	64
4.3.3 Ověřování reportů	65
4.4 Kroky směřující k tvorbě CSR reportu	66

4.5	Výzkum – CSR reportování v ČR	69
4.6	Shrnutí	72
5	Moderní trendy v oblasti společenské odpovědnosti firem	73
5.1	Vytváření sdílených hodnot (Creating Shared Value)	73
5.2	Work-life balance	76
5.3	Corporate community involvement	79
5.3.1	Aktivity spadající pod corporate community involvement	80
5.3.2	Strategické řízení corporate community involvement	81
5.4	(Společensky) odpovědné investování	82
5.5	Shrnutí	84
	Závěr	85
	Summary	87
	Případové studie – Uplatňování CSR ve firemní praxi podnikatelských subjektů v ČR	89
1.	Reportování o udržitelném rozvoji na příkladu New World Resources Plc	91
2.	Corporate community involvement jako součást společensky odpovědného chování firem na příkladu energetické skupiny E.ON	94
3.	Případová studie k CSR společnosti Bayer s.r.o.	98
4.	Případová studie uplatňování společenské odpovědnosti – Plzeňský Prazdroj, a.s.	101
5.	Případová studie k CSR společnosti PRK Partners	104
6.	Společenská odpovědnost Československé obchodní banky, a.s.	107
7.	Případová studie Severočeských vodovodů a kanalizací, a.s. – Firemní dobrovolnictví	115
8.	Případová studie AGC Flat Glass Czech (a Skupiny AGC) – Etický kodex	119
9.	Případová studie k CSR společnosti Deloitte Česká republika	124
	Seznam literatury	127
	Seznam zkratk	142
	Seznam obrázků a tabulek	143
	Přílohy	144
	Příloha A: Směrnice GRI	145
	Příloha B: Charakteristika vybraných standardů	146
	Příloha C: Seznam odkazů na CSR reporty, resp. zprávy o udržitelném rozvoji	151
	Příloha D: Metodologie výzkumu.	153
	Příloha E: Integrovaný reportingový rámec	155
	Příloha F: Důvody volby výroční zprávy pro analýzu	157
	Příloha G: Zásady odpovědného investování	157
	Rejstřík	159

O autorech

Ing. Klára Kašparová, Ph.D. (*1978)

Absolventka Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. V současné době zde působí jako odborná asistentka na katedře podnikového hospodářství. Je garantkou předmětů Základy marketingu a Marketingová komunikace. V roce 2012 obhájila svou disertační práci na téma Koncepce společenské odpovědnosti podniku (z pohledu nefinančního reportování). Odborně se zaměřuje na problematiku společenské odpovědnosti firem s důrazem na reportování. Věnuje se publikační činnosti, je autorkou či spoluautorkou odborných knih: *Faktory ovlivňující CSR reportování* (Masarykova univerzita, 2012), *Reportování o společenské odpovědnosti podniku* (Masarykova univerzita, 2011), *Konkurenční schopnost podniků – analýza faktorů hospodářské úspěšnosti* (Masarykova univerzita, 2009), *Relationship Marketing in Micro and Small Enterprises and Local Authorities – International Comparison* (The Karol Adamiecki University of Economics in Katowice, 2009) a odborných statí týkajících se problematiky společenské odpovědnosti. Je členkou Odborné sekce Společenská odpovědnost organizací (OS CSR) Rady kvality ČR.



Kontakt: klarad@econ.muni.cz

Ing. Vilém Kunz, Ph.D. (*1974)

Absolvent Fakulty sociálně ekonomické Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. V roce 2008 obhájil na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze disertační práci na téma *Společenská odpovědnost firem*. V roce 2008 získal za tuto práci Cenu prof. Františka Egermayera (v kategorii nejlepší disertační práce), kterou uděluje Česká společnost pro jakost. Působí jako odborný asistent na katedře marketingové komunikace Fakulty sociálních studií Vysoké školy finanční a správní. Odborně se zaměřuje na problematiku společenské odpovědnosti firem a marketingové komunikace. Na VŠFS je garantem předmětu public relations. Věnuje se publikační činnosti: je autorem či spoluautorem vysokoškolských skript a řady odborných knih, např. *Společenská odpovědnost firem* (Grada Publishing, 2012), *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ní dál* (Grada Publishing, 2010) či *Základy podnikání* (Grada Publishing, 2010), která získala Cenu Grady 2010 v kategorii ekonomické literatury. Dále je spoluautorem a autorem řady odborných statí, týkajících se zejména problematiky společenské odpovědnosti firem. Je členem Odborné sekce Společenská odpovědnost organizací (OS CSR) Rady kvality ČR.



Kontakt: kunz.vilem@seznam.cz

Úvod

Vážení čtenáři,

máte před sebou knihu, která se věnuje problematice **společenské odpovědnosti firem**, přičemž se snaží představit zejména nové **moderní přístupy a nástroje** uplatňované v této oblasti, ať se již jedná o koncepci sdílených hodnot, work-life balance, corporate community involvement či (společensky) odpovědné investování.

Detailněji se také zabývá **reportováním o společensky odpovědném chování** podniků, které jim může pomoci vnést systémový přístup do samotného řízení společensky odpovědných aktivit a významně přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Teoretická východiska jsou v knize doplněna jak o výsledky řady výzkumů realizovaných k problematice CSR v České republice i ve světě, tak i o **devět případových studií** ukazujících různé přístupy k CSR v každodenní podnikové praxi v ČR. Přáli bychom si, aby případové studie nejen vhodným způsobem doplnily základní teoretická východiska, ale posloužily např. též jako inspirace pro další podniky v České republice.

V **první kapitole** je představen koncept společenské odpovědnosti podniku včetně **vymezení** jeho základních **principů**, na kterých spočívá. Zároveň jsou zde nastíněny hlavní milníky ve **vývoji CSR v EU**, kde zejména od 90. let 20. století vzniklo několik významných iniciativ snažících se podpořit rozšiřování CSR jako přirozeného podnikatelského standardu. Pozornost je v této kapitole věnována také podrobnému **návodu k implementaci CSR do řízení podniku** či identifikaci hlavních **přínosů** plynoucích z uplatňování principů CSR v podnikové praxi.

Druhá kapitola se zabývá **uplatňováním a možnostmi dalšího rozšiřování CSR v České republice**. V její úvodní části je ukázáno na příkladu firmy **Baťa**, že prvky CSR lze v českém podnikatelském prostředí nalézt již v první polovině 20. století. Detailněji je však popsán její vývoj až po roce 1989, kdy dochází k většímu rozvoji CSR v celé Evropě. Současná situace v oblasti CSR je dokreslena také **představením hlavních organizací podporujících CSR** či významných veřejných ocenění pro CSR podniky v České republice. V závěrečné části této kapitoly se autoři zamýšlejí nad další **budoucností CSR v ČR**, přičemž si všimají i hledání cest k jejímu dalšímu rozšiřování.

Třetí kapitola se podrobně věnuje **standardům upravujícím společensky odpovědné chování podniků**. V jejím úvodu se autoři hlouběji zamýšlí nejen nad nejčastějšími **důvody** pro implementaci standardů, ale zároveň se zabývají i **problémy** s nimi spojenými. Jelikož díky nejednotnému výkladu CSR vzniklo mnoho standardů upravujících tento druh chování, je v této kapitole věnována pozornost i **systematizaci**, resp. utřídění **standardů**. Autoři se pokouší i o **kritické zhodnocení** standardů. Jednotlivé standardy a jejich využitelnost jsou hodnoceny dle míry jejich využití v podnikové praxi a dle konstrukce a požadavků v nich zakotvených. V této kapitole je možné nalézt také výsledky vlastního výzkumu k vlastnictví jednoho z nejrozšířenějších standardů ISO 14001 podniky v ČR, který byl realizován s podporou Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.

Čtvrtá kapitola se zabývá **reportováním o společensky odpovědném chování podniků**. Autoři se snaží nejdříve přiblížit **vývoj a současný stav** reportování o společenské odpovědnosti podniku. Následně se věnují hlavním **důvodům**, které podniky vedou k CSR reportování a také těm, které je naopak od reportování odrazují. Detailní pozor-

nost je v této kapitole věnována i některým významným nastupujícím **trendům** v oblasti nefinančního reportování, ať už např. v podobě rostoucího využívání možností internetu pro tuto oblast podniky, snah o ověřování reportů třetí nezávislou stranou či vytváření tzv. integrovaných reportů. Autoři se zde také zabývají **identifikací klíčových kroků, kterými je třeba projít před samotným započítáním s tvorbou CSR reportu**. V poslední části čtvrté kapitoly jsou představeny výsledky vlastního výzkumu o stavu reportování v ČR, který se zaměřil i na postihnutí hlavních faktorů ovlivňujících reportování.

V **páté kapitole** je věnována pozornost některým **moderním trendům** v oblasti společenské odpovědnosti podniku, které se v současné době staly předmětem zájmu a diskusí řady organizací, expertů i samotných podniků. Nejdříve je představen tzv. **koncept sdílených hodnot**. Jeho tvůrci, Porter s Kamerem, zdůrazňují, že právě díky vytváření sdílených hodnot může při řešení společenských problémů podnikem dojít k propojení jeho ekonomických cílů s cíli společenskými. Autoři této knihy se proto snaží v této části kapitoly nastínit také to, jakými cestami mohou podniky vytvářet sdílenou hodnotu, resp. jak přenést myšlenku vytváření sdílené hodnoty do praxe – včetně identifikace hlavních kroků tohoto procesu.

Dalším moderním trendem v oblasti CSR, který je detailněji přiblížen, je tzv. **work-life balance**, neboli vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci co nejlépe sladit svůj pracovní a osobní život. Autoři vyzdvihují význam podpory work-life balance – včetně zdůraznění klíčových ekonomických i mimoekonomických argumentů pro jeho podporu. Zároveň zde sumarizují hlavní výhody plynoucí z podnikové podpory sladování osobního a pracovního života, a to jak pro zaměstnance tak samotné podniky. Pozornost je věnována i hlavním nástrojům, které mohou podniky využívat v oblasti podpory vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců.

Ve třetí části této kapitoly je představeno **corporate community involvement**, které lze chápat jako zastřešující pojem pro aktivity, kterými se podniky zapojují do života komunity. Autoři přibližují nejen nejdůležitější aktivity spadající pod corporate community involvement, ale shrnují i nejčastěji zmiňované důvody pro zapojení podniků do života komunity. Větší pozornost také věnují popisu charakteristik podniků, které přistupují k řízení corporate community involvement strategicky. V závěrečné části této kapitoly si autoři všimají (společensky) **odpovědného investování**, přičemž se zde zabývají nejen jeho vymezením, ale např. i důvody, které investory vedou k jeho využívání.

Šestá kapitola se věnuje uplatňování CSR v podnikové praxi vybraných podnikatelských subjektů v České republice. V této části knihy mohou čtenáři najít **devět případových studií přibližujících různé přístupy k CSR** a také řadu jejich konkrétních a inspirativních CSR aktivit. Případové studie přibližují nejen přístupy velkých podniků, které jsou často součástí nadnárodních korporací, ale i malých a středních podniků.

Knihy je určena manažerům a podnikatelům, kteří chtějí implementovat CSR do svých podnikových strategií či jiným způsobem rozšířit své aktivity v této oblasti a rádi by přitom reflektovali nové moderní trendy a soudobé teoretické poznatky. Vzhledem k tomu, že je problematice společenské odpovědnosti podniků věnována stále větší pozornost v České republice i na akademické půdě, jistě její vydání potěší i studenty vysokých škol, a to zejména s ekonomickým zaměřením. V neposlední řadě může kniha zaujmout i další čtenáře z řad široké veřejnosti, kteří se chtějí bližším způsobem seznámit se základními teoretickými východiskami k dané problematice, získat širší přehled o uplatňování principů CSR v podnikové praxi některých podnikatelských subjektů v ČR nebo kteří sami přemýšlí o tom, jak se zapojit do určitých aktivit spadajících do této široké oblasti.

1 Společenská odpovědnost firem

Tato kapitola představuje v současné době populární a stále se dynamicky rozvíjející koncept – společenskou odpovědnost firem¹ (Corporate Social Responsibility – dále též CSR). Její základy položil v roce 1953 Bowen vydáním své knihy *Social Responsibilities of the Businessman*, kde se ji vůbec jako první pokusil definovat.² Ačkoliv od té doby vznikla celá řada definic, stále se žádné z nich nepodařilo plně vymezit širí záběru CSR a stát se univerzálně akceptovatelnou (Lockett et al., 2006, str. 113, Yang a Rivers, 2009, str. 156). Předmětem časté diskuse je, vzhledem k její novosti, také vymezení základních principů, na kterých by měla spočívat.

I přes tato omezení je patrné, že využití CSR přináší celou řadu benefitů – a to nejen podnikům samotným, ale také dalším skupinám stakeholderů. To je také důvodem, proč v ní Evropská komise vidí nástroj k dosažení svých prorůstových strategií. Proto přispěla ke vzniku mnoha platform, které jednotlivé oblasti CSR blíže zkoumají a přispívají k výměně best practice. Vzhledem k vágnosti definic CSR je však prosazování její aplikace do podnikové praxe obtížnější.

Následující text je rozdělen do pěti částí. První část podává přehled o různých vymezeních společenské odpovědnosti podniku. Druhá část je věnována hlavním principům, na kterých CSR spočívá. Následující část stručně identifikuje hlavní přínosy spojené s aplikací CSR v podnikové praxi. Čtvrtá část představuje zásadní milníky ve vývoji CSR v Evropské unii. Poslední, pátá, část představuje postup implementace CSR do řízení podniku.

1.1 VYMEZENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Corporate Social Responsibility je komplexním konceptem, ze kterého navíc vycházejí i další parciální koncepty soustředěné na určitou oblast společenské odpovědnosti firem. Poměrně značná šíře konceptu CSR, stejně jako jeho živelný vývoj, způsobují velmi vysokou terminologickou nejednotnost.

Také pro pojem „Corporate social responsibility“, ačkoliv se o CSR diskutuje již více než půl století, **neexistuje** ani v současné době žádná všeobecně platná a **jednotná celosvětová definice**.

Je to způsobeno, dle našeho názoru, zejména tím, že společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a tím dává prostor jak k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního kon-

¹ V českém překladu je používán pojem společenská, nikoli sociální odpovědnost firem.

² Dle něj se „jedná o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“ (Carroll, 1999, str. 270).

ceptu jednotlivými zájmovými skupinami. Mura (2011) se dokonce domnívá, že jestli existuje nějaká jednotná a všeobecně akceptovaná shoda v chápání konceptu CSR, tak je v tom, že termín CSR má různé významy pro různé zainteresované subjekty a společenské komentátory.

V důsledku toho existuje také celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem, které jsou ovšem velmi často dosti vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně širokému uplatnění.

Otázkou **jednotného vymezení CSR** se zabývá řada autorů a to nejen v zahraničí, ale již i v České republice. Např. Mullerat si myslí, že k vymezení pojmu CSR by měla být použita buď jednoduchá definice problematiky, která však může být zjednodušena až na zavádějící úroveň, anebo naopak definice přesnější, popisnější (Mullerat, 2010, str. 227).

K zajímavým poznatkům ohledně vymezení CSR dospěl **Alexandr Dahlsrud** ve své práci „How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions“ (Dahlsrud, 2008). Na základě analýzy desítek definic CSR vymezil pět základních aspektů (oblastí), které se v definicích CSR vyskytovaly nejčastěji. Jedná se o:

- oblast environmentální;
- oblast sociální;
- oblast ekonomickou;
- stakeholders;
- dobrovolnost.

Dahlsrud zjistil, že **čtyři z těchto pěti oblastí se vyskytují minimálně v 80 % definic** a navíc alespoň tři z pěti oblastí se objevují dokonce v 97 % definic. Proto se domnívá, že i když jsou existující definice CSR formulovány verbálně rozdílně, jsou souladné, resp. kongruentní.

Také v ČR se zejména v posledních letech, a to nejen v reakci na zmiňovanou neuspořádanost a nejasnost způsobu vymezení pojmu CSR, ale i v důsledku všeobecně rostoucího zájmu o CSR u nás, začínají někteří výzkumníci zabývat otázkou možných (různých) způsobů vymezení pojmu CSR.

Např. Pokorná (2012), která se zabývala výzkumem rozboru obsahů 75 odborných statí získaných z databázi odborných publikací v anglickém jazyce věnovaných pojmu CSR, se domnívá, že: „na základě zjištění opakujících se sekvencí v používaných definicích pojmu CSR lze vytvořit arbitrární aktuální podobu definice, v níž CSR znamená vytvoření takové strategie firmy, která úspěšně integruje aktivity spojené s hlavní hospodářskou činností firmy s dalšími dobrovolnými činnostmi nad tento rámec. V rámci zákonných podmínek zajišťuje trvalý obchodní úspěch a tím vytváří komfortní podmínky pro uspokojování potřeb zúčastněných stran. Nad rámec zákonných povinností reaguje na výzvy společnosti, zapojuje se do veřejného života a současně i citlivě reaguje dobrovolnými aktivitami na problémy místní komunity i celé společnosti“ (Pokorná, 2012, str. 161).

O vymezení společenské odpovědnosti se snaží i řada mezinárodních i národních organizací a hnutí, které se často také snaží o podporu rozšiřování myšlenek CSR, a to nejen mezi zástupce podniků. Za všechny je možné jmenovat např. mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility**, **World Business Council for Sustainable Development**, organizaci **Prince of Wales International Business Leaders Forum** napojenou na transatlantické instituce, jako jsou **Světová banka**, **OSN** či **ILO**. V Evropě je pak CSR podporována orgány EU a sítí jejich národních partnerů. Nižší uvádíme také některá z jejich nejčastěji uváděných vymezení CSR:

- **Evropská unie** vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2001, str. 8);
- podle **The Corporate Social Responsibility Newswire Services představuje CSR** „integraci firemních praktik a hodnot takovým způsobem, že jsou do nich zahrnuty zájmy všech zainteresovaných subjektů včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů a životního prostředí“ (CSRwire);
- podle **World Business Council for Sustainable Development představuje CSR** „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (WBSCD, 2009);
- mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility** definuje CSR jako „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či překračuje etická, právní, komerční a společenská očekávání od byznysu“ (Kotler a Lee, 2005, str. 3);
- podle sdružení **Business Leaders Forum Česká republika** je možné CSR chápat jako „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“ (Business Leaders Forum, 2010).

Společenskou odpovědnost firem se pokouší zejména v posledních letech charakterizovat i celá řada **domácích odborníků** zabývajících se problematikou společenské odpovědnosti firem (většina z nich se věnuje (zabezpečuje) na vysokých školách v ČR či na Slovensku vzdělávání v oblasti CSR). Společenská odpovědnost firem je podle nich charakterizována např. jako:

- „Společenská odpovědnost podniku je poslední dobou chápána jako jeden z cílů řízení a správy společnosti. Zabývá se dopady jednání podniku na jeho okolí a celou společnost a chápe firmu jako subjekt, který má určité úkoly ve společnosti, v níž působí“ (Kislingerová a Nový, 2005, str. 77).
- „Koncept primárně zdůrazňující dodržování hodnot na byznys úrovni – vůči zaměstnancům, dodavatelům, odběratelům atp. a vůči prostředí, kde firmy působí a které svou činností ovlivňují – životnímu prostředí, lidem a organizacím v komunitě“ (Kalousová, 2005b, str. 22).
- „CSR je zastřešujícím pojmem, jenž v sobě zahrnuje témata od ochrany životního prostředí přes zaměstnanecká práva, boj proti diskriminaci, komunitní práci, transparentnost až k sociálně odpovědné investiční politice“ (Franc et al., 2006, str. 9).
- „CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti“ (Kunz, 2012, str. 11).
- „Podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají“ (Kuldová, 2010, str. 18).
- „Taková činnost podniku, v rámci které se podnik chová odpovědně nad rámec právních norem, přičemž toto chování není ojedinělé, ale trvalé, je přirozenou součástí jeho strategického řízení. Strategicky odpovědné podnikání je podnikatelská strategie, která je v souladu s hlavním podnikatelským záměrem a klíčovými kompetencemi podniku“ (Marková, 2011, str. 15).

- „Společenská odpovědnost firem představuje nadstavbu zákonné odpovědnosti firem, kdy se jejich manažeři a zaměstnanci chovají takovým způsobem, že nejenom naplňují ekonomické poslání samotné firmy, ale přispívají i k naplnění potřeb a cílů všech zainteresovaných stran“ (Tetřevová, 2011, str. 614).
- „Jedná se o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle“ (Čaník et al., 2006, str. 37).

V souvislosti s množstvím definic společenské odpovědnosti firem je nutné zmínit také chápání CSR a jeho významu samotnými představiteli podnikatelského sektoru.

Z výzkumu³ (Kunz a Srpová, 2010), který jsme prováděli mezi 248 vybranými podniky v ČR vyplynulo, že oslovení zástupci podniků za hlavní projevy společenské odpovědnosti jejich podniků považují **zejména** to, že **se snaží**:

- chovat eticky a být transparentní (v této souvislosti uváděly firmy např. své etické kodexy);
- být dobrým zaměstnavatelem náležitě pečujícím o své zaměstnance;
- být dobrým sousedem (podporujícím rozvoj místního regionu a místní komunity);
- nabízet kvalitní výrobky a služby;
- platit řádně a včas daně.

Kotler a Lee ve své knize Corporate Social Responsibility (2005) uvádějí názory dvou vrcholových manažerů významných světových korporací, a to sice **Williamu Claye Forda Jr.**, předsedy představenstva a generálního ředitele společnosti Ford Motor Company, a **Carly Fioriny**, generální ředitelky společnosti **Hewlett Packart**.

William Clay Ford Jr. vidí rozdíly mezi dobrou a skvělou společností. Podle něj dobrá společnost nabízí excelentní produkty a služby. Skvělá společnost také nabízí excelentní produkty a služby, ale současně usiluje o to, aby byl svět lepším místem pro život. Carly Fiorina vidí společensky odpovědné firmy jako ty úspěšnější a doslova uvádí: „Upřímně věřím, že v tomto století budou vítězit ty společnosti, které dokážou svými činy být nejen ziskové, ale zároveň činit dobro pro společnost. Stále častěji akcionáři, zákazníci, firemní partneři a zaměstnanci volí ty firmy, které jsou jednak úspěšné, ale současně činí dobro pro společnost. Toto je zkrátka nová realita podnikání, které bychom se měli či spíše musíme chopit“ (Kotler a Lee, 2005, str. 6).

V neposlední řadě bychom rádi citovali i dva soudobé české top manažery ze dvou významných firem působících v ČR.

„Úspěšným společností se již nestačí při podnikání orientovat jen na dosažení zisku. Prioritou je dnes oblast společenské odpovědnosti, která zohledňuje dopad chování firmy na své okolí. Zapojování firmy do společensky odpovědných aktivit pomáhá identifikovat obchodní příležitosti, posilovat důvěru u klientů a především – zvyšovat motivaci zaměstnanců.“

Josef Kotrba, vedoucí partner společnosti Deloitte ČR

„Společenská odpovědnost patří mezi oceňované vlastnosti vyspělé společnosti. Rovnováha mezi ekonomickým profitem a společenskou odpovědností firmy se stává silným pojítkem mezi managementem společnosti a zaměstnanci.“

Libor Sehnal, AGC Flat Glas Czech

³ Na tomto výzkumu se podílel jen jeden z autorů – Vilém Kunz. Blíže viz Kunz a Srpová, 2010.

Zajímavé je také sledovat, jakým způsobem se měnil pohled na CSR v běhu času. Evoluci vývoje definic a celkového teoretického pojetí CSR se zabývá například uznávaný teoretik v oblasti CSR **A. B. Carroll** (1999) ve svém příspěvku „Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct“. Dle něj je možné autory, kteří se zabývali definováním konceptu CSR, rozdělit do dvou hlavních myšlenkových směrů. Zatímco stoupenci prvního zdůrazňují, že povinností každého podnikání je maximalizace jeho zisku v mezích zákona a s minimální etickou odpovědností, tak směr druhý navrhuje širší rozsah povinností podniků ke společnosti (Carroll, 1999). Sám Carroll (2008) pojmenovává CSR jako závazek firem přijímat taková rozhodnutí a realizovat takové postupy, které jsou žádoucí z hlediska hodnot a cílů naší společnosti. V souvislosti s evolucí vývoje definic je možné uvést i pohled jednoho z významných současných odborníků v oblasti CSR **Wayne Vissera**, podle něhož: „CSR představuje způsob, kterým byznys soustavně vytváří sdílené hodnoty ve společnosti prostřednictvím ekonomického pokroku, dobrého corporate governance, citlivosti stakeholderů a zlepšování životního prostředí“ (Visser, 2011, str. 8).

Významným charakteristickým rysem definic CSR je v naprosté většině to, že jsou univerzální, čímž vymezují rámec a základní principy pro všechny typy podniků, bez ohledu na jejich předmět podnikání i velikost, včetně zástupců malých a středních podniků. Je zřejmé, že má-li být potenciál společenské odpovědnosti plně využit, nesmí se stát pouze „výsadou“ velkých firem, ale musí se stát záležitostí celého podnikatelského sektoru.

1.2 HLAVNÍ PRINCIPY CSR

I když výše uvedené řádky dokládají nejen značnou šíři a komplexnost konceptu CSR, ale i jeho rozdílnou interpretaci jednotlivými zájmovými skupinami, domníváme se, že je přesto možné vymezit základní principy CSR. Zdůrazňována je především:

- **dobrovolnost** – podniky realizují CSR aktivity zcela dobrovolně nad rámec jejich povinností vymezených legislativou;
- **aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami (tzv. stakeholdery)** – umožňuje vytvářet tzv. „win-win“ situace;
- **transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery** – podniky by měly stakeholderům umožnit přístup k informacím, a to nejen těm, které souvisejí s ekonomickou výkonností podniků;
- **komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“** – podniky se zaměřují na ekonomické, environmentální i sociální aspekty své činnosti;
- **systematicčnost a dlouhodobý časový horizont** – CSR je zahrnuta dlouhodobě do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních podniku;
- **odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti.

Evropská komise (KOM, 2001) uvádí i další následující charakteristické rysy konceptu CSR:

- koncept je vnitřně spojen s konceptem udržitelného rozvoje, tzn. podniky začleňují ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých každodenních činností;
- jedná se o způsob řízení, nejedná se o volitelný doplněk k hlavní podnikatelské činnosti.

Podle některých teoretiků může být společenská odpovědnost považována za **důležitý rys nové ekonomiky** a zároveň může být i odrazem názoru, že **nejen vlády, ale i podniky musí nést svůj díl odpovědnosti** za společenský blahobyt, ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj a racionální využívání neobnovitelných zdrojů (Pavlů, 2009, Bobenič Hintošová, 2008).

1.3 PŘÍNOSY VYPLÝVAJÍCÍ Z PŘIJETÍ CSR

CSR je považována za **moderní koncept podnikání**, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Vlastní zavedení principů společenské odpovědnosti do firmy znamená nutnost zahrnout ji i do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na různých úrovních organizace.

Přijetí principů CSR do každodenní firemní praxe nemusí (nemělo by) redukovat ekonomickou úspěšnost firem. Stejně tak ekonomické cíle firem nemusí být v rozporu se společenskými zájmy. Naopak se ukazuje, že jejich úspěšné propojení může firmám přinášet **synergický efekt** a získávat významné konkurenční výhody.

Mezi nejdůležitější přínosy, které mohou společensky odpovědné firmy realizovat, je možné řadit:

- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- větší přitažlivost pro investory a zpřístupnění dalšího kapitálu,
- zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
- ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových partnerů,
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů,
- zlepšení managementu rizik a zmenšení nákladů na „risk management“,
- vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti,
- lepší poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi.

I když se ukazuje, že tyto výhody, které společensky odpovědné firmy získávají, mají často primárně nefinanční podobu a jejich účinek není zpravidla bezprostřední, neznamená to, že jsou méně důležité.

Výzkum, který provedla **Transparency International – Česká republika** v létě 2006 mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR, též ukázal, že oslovení zástupci podniků spatřují přínosy odpovědného chování především v jeho dlouhodobém pozitivním efektu (např. jako je konkurenční výhoda, dobré jméno firmy, snazší spolupráce s obchodními partnery i zaměstnanci, ale také vyšší zisk a společenský přínos) (Čaník a Čaníková, 2006).

1.4 MILNÍKY VE VÝVOJI CSR V EU

Ačkoliv jsou výraznější kroky k podpoře a propagaci CSR ze strany Evropské unie viditelnější až v tomto tisíciletí, jejich základ byl položen už na začátku 90. let minulého století. V roce 1993 vyzval prezident Evropské komise Delors podnikovou sféru k zapojení se do řešení vybraných evropských strukturálních problémů. V reakci na jeho výzvu byla v roce 1995 vydána **European Business Declaration against Social Exclusion**, ve které podniky a organizace, které je zastupují, vyjádřily svou ochotu spolupodílet se na před-

cházení a boji se sociálním vyloučením⁴ (CSR Europe). Důvodem tohoto výběru bylo uvědomění si, že sociální vyloučení představuje plýtvání s lidskými zdroji a napomáhá zvyšování finanční zátěže i pro samotné podniky (CSR Europe). V příloze deklarace se nacházelo vymezení oblastí a příklady aktivit, kterými lze závazek naplňovat. Její signatáři zároveň vyzvali k vytvoření evropské sítě, v rámci které by docházelo k výměně informací a zkušeností. V následujícím roce proto byla založena European Business Network for Social Cohesion (o čtyři roky později byla přejmenována na **CSR Europe**).

V roce 2000 přijala Evropská rada tzv. **Lisabonskou strategii**, která měla vést k naplnění ambiciózního cíle učinit z EU „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“ (KOM). CSR měla být jednou z dílčích strategií jeho naplnění. Proto v následujícím roce vydala Evropská komise **Zelenou knihu o CSR**⁵ s cílem rozpoutat diskusi o vybraných tématech spojených s rozvojem CSR v Evropě (KOM, 2001). Výstupy z ní uvádí ve svém **Sdělení z roku 2002**. Z diskuse vyplynulo, že se různé skupiny liší především v náhledu na to, zda by CSR měla být vykonávána na dobrovolné bázi, či by její vykonávání mělo být ošetřeno legislativně. Zatímco podniky podporují dobrovolnost při realizaci CSR, odbory a nevládní organizace se přiklánějí k alespoň minimální regulaci. Evropská komise v tomto případě nakonec vyslyšela argumenty podniků pro zachování **dobrovolnosti při prosazování CSR** v praxi.

Zároveň v diskusi zazněl od vícero skupin stakeholderů silný požadavek na transparentnost a vytvoření mechanismů zajišťujících důvěryhodnost poskytovaných informací o dopadech aktivit podniků na prostředí, ve kterém se pohybují a umožňujících porovnání výkonnosti podniků v jednotlivých oblastech CSR (KOM, 2002, str. 4). Ve Sdělení jsou přímo identifikovány standardy, které by měly být pro uvedené využity, nebo které by měly tvořit alespoň základ, ze kterého nové mechanismy vyjdou.⁶

Z diskuse také vyplynul požadavek na vytvoření instituce, která by usnadňovala dialog mezi podniky a jeho stakeholdery (KOM, 2002, str. 17). Proto Evropská komise ještě v daném roce iniciovala vznik **European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility**. Jeho cílem bylo podporovat transparentnost, inovativnost konceptu CSR a postupné sblížení CSR praktik a nástrojů (EMF, 2004, str. 2–3). V roce 2004 vydává toto Fórum závěrečnou zprávu, ve které formuluje na základě výsledků práce tzv. kulatých stolů řadu doporučení pro další vývoj CSR. Pro odbory a nevládní organizace byl však její obsah určitým zklamáním, protože CSR byla opětovně charakterizována jako dobrovolný koncept, který není vhodné legislativně upravovat (Franc et al., 2006, str. 13–14).

Na základě výsledků práce výše zmíněného Fóra a konzultací se zástupci podniků vydává v roce **2006** Evropská komise **druhé Sdělení** týkající se CSR. Zdůrazňuje v něm, že hlavními aktéry v CSR jsou podniky, a proto je třeba s nimi pro dosažení cílů formu-

⁴ Dle organizace Člověk v tísni lze sociální vyloučení definovat „jako proces, kterým jsou jednotlivci i celé skupiny osob zbavovány přístupu ke zdrojům nezbytným pro zapojení se do sociálních, ekonomických a politických aktivit společnosti jako celku“ (POLIS). Primárně je dle ní sociální vyloučení důsledkem chudoby a nízkých příjmů. Dále však k jeho rozvoji přispívají faktory, jako je diskriminace, nízké vzdělání či špatné životní podmínky (POLIS).

⁵ V této knize se také objevuje první evropská definice CSR. Je zde definována jako „přístup k podnikání, ve kterém podniky integrují společenské a environmentální zájmy do svých aktivit a interakcí se stakeholdery na dobrovolné bázi“ (KOM, 2001, str. 5).

⁶ Jsou jimi různé konvence od ILO, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, EMAS a Směrnice GRI – blíže viz kapitola 3.

lovaných v revidované Lisabonské strategii⁷ navázat užší spolupráci (KOM, 2006, str. 2). Proto je hlavní obsah Sdělení zaměřen na vysvětlení a popsání fungování nové instituce – **European Alliance for CSR**. Evropská komise však ve Sdělení také nezapomíná zdůraznit důležitost pokračování dialogu i s ostatními stakeholdery. Dle ní by se ale měl odehrávat na jiné platformě – na European Multi-Stakeholder Forum on CSR (KOM, 2006, str. 3). Tuto ideu však zatemňuje konstatováním, že European Alliance for CSR bude politickým zastřešením nových nebo stávajících iniciativ podniků všech velikostí a dalších zúčastněných subjektů v oblasti CSR (KOM, 2006, str. 6).

Jasná orientace Aliance na podniky s vágním konstatováním, že se k ní mohou připojit i další subjekty, vedla řadu organizací mimo podnikovou sféru k dojmu, že se je snaží Evropská komise z diskuse v Alianci vyloučit (KOM, 2009, str. 25). Dojem vyloučení byl dále umocněn skutečností, že ve Sdělení byla znovu, i přes dlouhotrvající námitky ze strany odborů a nevládních organizací, potvrzena dobrovolnost ve vykonávání CSR. Odborům a nevládním organizacím také vadilo, že v Alianci nedošlo ke schválení standardů chování a Evropská komise nechce monitorovat chování členů Aliance (ECCJ). V reakci na to odmítly zmíněné organizace do Aliance vstoupit a začaly se sdružovat v **European Coalition for Corporate Justice** (Euractiv, 2010).⁸ Její členové zastávají názor, že by podniky měly být ze zákona odpovědné za dopady svých činností na prostředí, ve kterém působí. Zároveň od počátku existence Koalice deklarují svou snahu vyvíjet tlak na orgány EU tak, aby došlo ke změně postoje Evropské komise v otázce dobrovolnosti praktikování CSR. Finanční krize pak nahrála tomuto proudu smýšlení.

V roce 2010 byla Lisabonská strategie nahrazena **Strategií Evropa 2020**. Během konzultací předcházejících jejímu vydání zástupci European Coalition for Corporate Justice neopomněli zdůraznit, že finanční krize jasně ukázala, že samoregulace dostatečně nefunguje. Opětovně vyzvali k větší regulaci nejen ve finančním sektoru a nastavení jasnějších pravidel (Euractiv, 2010). Zároveň vyjádřili názor, že je třeba, aby veřejné autority více dohlížely nad danou oblastí.

Strategie Evropa 2020 má za cíl „dosažení hospodářského růstu, jenž bude založen na principech znalostní ekonomiky, bude udržitelný a bude podporovat začleňování – a to jak sociální, tak územní“ (VČR). Z takto definovaného cíle vyplývá, že jednou z priorit,⁹ které tvoří jádro strategie, je udržitelný růst. V rámci ní je formulováno několik stěžejních iniciativ, které mají přispět ke stanoveným cílům pro tuto prioritu. CSR se přímo dotýká Stěžejní iniciativa „Průmyslová politika pro věk globalizace“, ve které je zakotven požadavek na obnovení strategie EU pro podporu CSR jako prvku klíčového pro zajištění dlouhodobé důvěry zaměstnanců a spotřebitelů (KOM, 2010, str. 17).

V reakci na to vydává Evropská komise v roce 2011 **Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti společenské odpovědnosti podniku** na období 2011–2014. CSR je zde nově definována jako odpovědnost podniků za své dopady na společnost (KOM, 2011a, str. 6). Zároveň je zdůrazněno, že „předpokladem pro naplnění této odpovědnosti je dodržování platných právních předpisů a kolektivních dohod mezi sociálními partnery“ (KOM, 2011a, str. 6). Největší **posun** je však v **náhledu na vykonávání CSR**. Evropská komise i nadále deklaruje, že by měl rozvoj CSR primárně vycházet z podniků samých.

⁷ Ústředními cíli revidované Lisabonské strategie se stala podpora růstu a zaměstnanosti v souladu s udržitelným rozvojem (KOM, 2006, str. 3).

⁸ V současné době sdružuje více než 250 nevládních organizací, odborových svazů, akademických institucí a skupin hájících zájmy spotřebitelů (ECCJ).

⁹ Vytýčeny jsou celkově tři priority – inteligentní růst, udržitelný růst a růst podporující začlenění (KOM, 2010, str. 10).

Toto konstatování však doplňuje o skutečnost, že některá doplňková regulační opatření mohou „vytvářet prostředí, které lépe motivuje podniky k dobrovolnému přijímání jejich společenské odpovědnosti“ (KOM, 2011a, str. 3). Proto také vyzývá členské státy, aby vytvářely a koordinovaly své vlastní národní CSR strategie (KOM, 2011a).

Česká republika zatím (r. 2013) vypracovanou **Národní strategii CSR** nemá (BpS). Z výzkumu, který vypracovala platforma Byznys pro společnost¹⁰ v roce 2012, vyplývá, že **české podniky** strategii CSR, kterou by vytvořil a aktivně podporoval stát, **nechtějí** nebo nepotřebují (BpS). Na konferenci v Senátu konané k této problematice dokonce vystoupili někteří zástupci tuzemských podniků s tezí, že „přílišné angažmá státu v oblasti, která tradičně podléhá samoregulaci, konkurenceschopnost podniků nejenže nepodpoří, ale může ji i ohrozit“ (Euractiv, 2012). Dle Kalousové¹¹ lze však tlak Evropské komise také vnímat jako „novou příležitost k otevření diskuse, kudy by se CSR měla v České republice ubírat“ (Euractiv, 2012).

Z obsahu Sdělení vyplývá, že (doplňková) **regulační opatření** by se měla týkat tří oblastí – transparentnosti, tvorby tržních pobídek pro odpovědné chování podniků a zajištění odpovědnosti (KOM, 2011a, str. 7). Z uvedeného je patrné, že první z oblastí, kam by opatření měla směřovat, je **CSR reportování**. Dle Evropské komise může zveřejňování informací o CSR aktivitách usnadňovat „komunikaci mezi zúčastněnými stranami a identifikaci významných rizik týkajících se udržitelnosti“ (KOM, 2011a, str. 11). Dále může dle ní přispívat k budování důvěry veřejnosti v podnik (KOM, 2011a, str. 11).

Ačkoliv uvádí, že existuje mnoho mezinárodních rámců pro vypracování CSR reportů, explicitně jmenuje jen **Směrnice Global Reporting Initiative** – blíže viz kapitola 3 a příloha A. V souvislosti s tvorbou tohoto typu reportů však apeluje také na to, aby poskytované informace byly podstatné a jejich získávání nebylo finančně nákladné. Díky tomuto požadavku je pak vcelku logické, že upozorňuje na nový trend v reportování – **integrované reporty** a vyjadřuje podporu Mezinárodní radě pro integrované reportování, která v současné době vytváří tzv. integrovaný reportingový rámec – blíže viz subkapitola 4.3.2.

Druhou oblastí, kam by měla regulační opatření směřovat, je tvorba pobídek pro odpovědné chování podniků. Evropská komise apeluje na členské státy a veřejné orgány na všech úrovních, aby do zadávání veřejných zakázek začleňovaly environmentální a sociální kritéria takovým způsobem, který by nediskriminoval malé a střední podniky. Zároveň doporučuje do zadávání zakázek zahrnovat pozitivní opatření, která umožní nedostatečně zastoupeným podnikům (většinou malým a středním) získat přístup na tento specifický trh (KOM, 2011a, str. 10).

Třetí, poslední, oblastí je zajištění odpovědnosti. Z textu Sdělení je patrné, že Evropská komise vidí jako cestu k zajištění této odpovědnosti přijetí určitých standardů podniky. Hned na několika místech Sdělení apeluje na **využívání mezinárodně uznávaných standardů**, jako je Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice od

¹⁰ Byznys pro společnost je národním partnerem CSR Europe. Posláním platformy je sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v České republice. Sdružuje podniky, „které se aktivně podílí na rozvoji společenské odpovědnosti, firemního dárcovství a mají odpovědný přístup ke komunitě, stakeholderům a životnímu prostředí“ (BpS).

¹¹ Pavlína Kalousová je výkonnou ředitelkou Fóra dárců a členkou Leadership teamu platformy odpovědných firem Byznys pro společnost.

ILO a ISO 26000¹² – blíže viz kapitola 3 a příloha B. Volba těchto standardů vychází ze závěrečné zprávy výše zmiňovaného Fóra.¹³ Vyplývá z ní, že právě je podniky nejčastěji využívají pro nastavování svého přístupu k CSR a tvorbě CSR politik (EMF, 2004, str. 6).

1.5 IMPLEMENTACE CSR

Nejednoznačnost výkladu CSR komplikuje její převoditelnost do podnikové praxe. Řešením mělo být vytvoření globálně přijímaného standardu, který by společenské chování podniku konkrétněji vymezil, nabídl postupy pro zakotvení CSR do podnikové strategie a určil procesy nutné k nastavení pro její realizaci. Tuto příležitost však uchopilo příliš mnoho iniciativ a vznikla celá řada standardů upravujících tento typ chování. Situace se tak místo původního záměru ještě více zneřehlednila. Zároveň postavila podniky, které chtěly pro zavedení CSR využít formální postupy, k čemuž vyzývá i výše uvedené Sdělení Evropské komise z roku 2011, před problém výběru nejvhodnějšího standardu – blíže viz kapitola 3.

To bylo také jedním z motivů, proč **International Institute for Sustainable Development**¹⁴ (dále též IISD) vytvořil podrobný návod k implementaci CSR do řízení podniku. Jeho základní rámec zobrazuje níže uvedená tabulka 1.1. Ambicí návodu není nahrazení již existujících standardů upravujících CSR, ale spíše snaha o pomoc s orientací v nich (Hohnen, 2007, str. viii). Primárně je určen pro podniky, které zatím nemají zavedeny formální CSR strategie a programy (Hohnen, 2007, str. vii). Vznikl na základě diskusí s vícero typy stakeholderů. Je založen na PDCA cyklu,¹⁵ který je jednou z neznámějších metod využívaných pro postupné zlepšování procesů v různých oblastech.

Jak vyplývá z tabulky 1.1, PDCA cyklus se skládá ze čtyř fází. V rámci každé z nich jsou následně vymezeny úkoly a k nim se vážící opatření (kroky). Prvním úkolem fáze Plánuj je **provedení posouzení CSR**. Tato část je velmi důležitá pro zjištění, na čem může daný podnik stavět. Podniky totiž často vykonávají mnoho činností, které jsou řazeny do CSR, aniž by si to uvědomovaly. Jejich poznání skrze cílené zkoumání podnikových dokumentů, procesů a aktivit je základem strategického přístupu k CSR (Hohnen, 2007, str. 23 a 25). Za nejvhodnější nástroj k využití, pro splnění této části procesu, považuje IISD Směrnici GRI.

Sám IISD navrhuje pět kroků – viz tabulka 1.1, které je nutné v rámci daného úkolu učinit. Upozorňuje na to, že pro úspěšné zavedení CSR je nutná podpora procesu zavádění napříč celým podnikem. Proto apeluje na to, aby byl CSR tým složen jak ze zástupců managementu a vlastníků, tak také ze zástupců řadových pracovníků (Hohnen, 2007,

¹² Velké evropské podniky dokonce vyzývá, aby se zavázaly zohlednit do roku 2014 alespoň jeden ze standardů uvedených v závorce (Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, ISO 26000) při vytváření svého přístupu k CSR (KOM, 2011, str. 13). Zároveň vyzývá všechny nadnárodní podniky se sídlem v Evropě, aby se zavázaly respektovat Tripartitní deklaraci zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice od ILO (KOM, 2011, str. 13).

¹³ S výjimkou ISO 26000. V době vypracování závěrečné zprávy bylo ještě ve fázi tvorby. Tyto standardy, až na ISO 2006, byly také zmíněny už ve Sdělení z roku 2002.

¹⁴ International Institute for Sustainable Development je výzkumný institut se sídlem v Kanadě a pobočkami v USA a Švýcarsku. Je považován za jednu z neefektivnějších výzkumných organizací v oblasti udržitelného rozvoje (IISD, str. 1). Tou se zabývá od svého založení v roce 1990.

¹⁵ Poslední fázi cyklu Act oproti zvyklostem nazývají Improve (Hohnen, 2007, str. 19).

str. 23).¹⁶ Všechny tyto skupiny stakeholderů by pak také měly být zapojeny do diskusí v dalších relevantních krocích. Vedle nich však nesmí podnik zapomenout i na zapojení klíčových externích stakeholderů, kteří jej mohou upozornit na existenci příležitostí či problémových oblastí nacházejících se ve vnějším prostředí (Hohnen, 2007, str. 26). IISD připomíná, že byť je CSR dobrovolný koncept, jeho základem je plnění zákonných povinností podnikem. Proto je třeba mít o legislativních opatřeních povědomí.

Tab 1.1 Implementační rámec

Kdy? (Konceptní fáze)	Co? (Vymezení úkolů)	Jak? (Kontrolní místa)
A. Plánuj	1. Proved' posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> • Sestav CSR tým, • vytvoř pracovní definici CSR, • identifikuj legislativní požadavky, • přezkoumej podnikové dokumenty, procesy a aktivity, • identifikuj a zapoj klíčové stakeholdery.
	2. Vytvoř CSR strategii	<ul style="list-style-type: none"> • Získej podporu CEO, senior managementu a zaměstnanců, • zkoumej, co ostatní dělají, ohodnoť uznávané CSR instrumenty, • připrav soupis navrhovaných CSR akcí, • vytvoř plán postupu a tzv. business case, • rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti.
B. Realizuj	3. Stanov CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> • Naznač CSR závazky, • diskutuj s hlavními stakeholdery, • vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků, • připrav pracovní verzi, • konzultuj s dotčenými stakeholdery.
	4. Realizuj CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoř integrovanou rozhodovací CSR strukturu, • připrav a zaveď CSR podnikatelský plán, • nastav měřitelné cíle a identifikuj výkonnostní ukazatele, • zapoj zaměstnance a všechny ty, kterých se CSR závazky týkají, • navrhni a prováděj školení o CSR, • zříd' mechanismy pro zjištění problematického chování, • vytvoř interní a externí komunikační plány, • zveřejni závazky.
C. Prověř	5. Ověř a reportuj o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> • Měř a ověř výkonnost, • zapoj stakeholdery, • reportuj o výkonnosti – interně i externě.
D. Zlepši	6. Ohodnoť a zlepši	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnoť výkonnost, • identifikuj příležitosti ke zlepšení, • zapoj stakeholdery.
E. Porovnej s jiným: jeden cyklus dokončen		<ul style="list-style-type: none"> • Vrať se k plánování a začni nový cyklus.

Zdroj: Hohnen 2007, str. 19

¹⁶ IISD zdůrazňuje důležitost zapojení CEO do procesu, jelikož jeho podpora procesu zvyšuje důvěryhodnost snažení podniku v dané oblasti a přikládá důležitost CSR podnikem (Hohnen, 2007, str. 23).

Splněním výše popsaného prvního úkolu je vybudována informační základna pro druhý úkol v procesu zavádění CSR. Je jím **vytvoření CSR strategie**. Je tu opětovně formulováno pět kroků, kterými by měl pověřený tým projít, aby výsledná CSR strategie byla vypracována systematicky a byla realizovatelná (Hohnen, 2007, str. 33) – blíže viz tabulka 1.1. I zde IISD připomíná, že aby byla CSR strategie úspěšná, musí se těšit podpoře jak ze strany vedení podniku, tak ze strany jeho zaměstnanců. Při jejím vytváření IISD doporučuje nechat se inspirovat chováním ostatních podniků, nejen konkurentů. Jako vhodné také vidí obrátit se v rámci tohoto kroku na různé oborové či přímo CSR asociace, které mohou mít/mají zkušenost s touto částí procesu, a mohou tak podniku poskytnout dodatečné informace, příp. mu zprostředkovat vhodné kontakty. V této souvislosti IISD také zmiňuje hned několik standardů vhodných k využití – Směrnici OECD pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, Směrnici GRI a různé standardy ISO (Hohnen, 2007, str. 35).

Podnik by se měl v této části také rozhodnout, zda bude praktikovat spíše opatrný přístup k CSR, spočívající v postupném rozvoji CSR aktivit, nebo zaujme mnohem dynamičtější strategii rozvoje CSR. Ať už je rozhodnutí jakékoli, plánované aktivity by měly navazovat, příp. rozvíjet ty, které jsou již v podniku zavedeny (Hohnen, 2007, str. 36) a jsou v souladu s hlavními podnikovými cíli a jeho kompetencemi (Hohnen, 2007, str. 38). Zároveň apeluje na vytvoření tzv. business case.¹⁷ Následně by mělo být učiněno ve spolupráci se senior managementem rozhodnutí o směru, kudy se bude CSR ubírat či o hlavních oblastech, kam budou odpovědné aktivity podniku směřovány (Hohnen, 2007, str. 39). Toto rozhodnutí může vést k celé řadě činností – např. k revizi mise, vize a zastávaných hodnot, zavedení nových kodexů chování, školení atd. (Hohnen 2007, str. 40).

Po plánování následuje druhá fáze cyklu – Realizuj. I v ní jsou stanoveny dva úkoly. První z nich spočívá ve **stanovení CSR závazků**. Váže se k němu opětovně pět kroků doporučených k následování – blíže viz tabulka 1.1. CSR závazky definuje IISD jako „taktiky či nástroje, které podnik vytváří, nebo se k nim přihlašuje, aby demonstroval svůj závazek“ řešit dopady svých činností na prostředí, ve kterém se pohybuje (Hohnen, 2007, str. 42). Jejich stanovení musí vycházet ze zjištěných informací v rámci posuzování CSR a z formulované CSR strategie. Explicitní formulace CSR závazků je důležitá proto, aby v případě, že implementaci CSR aktivit provádí různé části podniku, bylo postupováno jednotně, tj. v souladu se stanovenými závazky. Zároveň je jejich stanovení nápomocné při vysvětlování realizace určitých aktivit podnikem širšímu okruhu stakeholderů (Hohnen, 2007, str. 44).

Vzhledem k tomu, že vlastní formulace kodexů upravujících chování dané přijatým závazkem je relativně dlouhý a náročný proces, doporučuje IISD v této části najít a připojit se k již existujícím iniciativám organizací, jako je např. OECD, OSN, ILO, Social Accountability International či Global Reporting Initiative. Ty také usnadňují formulaci závazků podniku. Přesto však i zde doporučuje IISD diskusi o rozsahu a záběru závazků s klíčovými stakeholdery. Tím se zvyšuje jejich zapojení do procesu a jejich podpora záměrů podniku (Hohnen, 2007, str. 47). IISD doporučuje, aby pracovní skupina vytvářející CSR závazky identifikovala, kdo bude v podniku za jejich implementaci odpovědný a přizvala ho k přípravě pracovní verze (Hohnen, 2007, str. 51). Zároveň

¹⁷ Pojmu business case se používá k označení dokumentu, ve kterém jsou stanoveny a formulovány přínosy, které podnik získá díky využití výsledku projektu (Hujňák, 2008, str. 1). Díky nim je možné určit hodnotu projektu, která následně umožňuje manažerům hodnotit návratnost vložených prostředků a zdůvodnit projektovou investici v jeho přípravné fázi (Hujňák, 2008, str. 1).

podniky vybízí ke zveřejnění CSR závazků nejen v CSR reportech, ale také na webových stránkách a intranetu.

Následujícím úkolem v rámci druhé fáze procesu je **realizace CSR závazků**. Sestává z osmi kroků. Prvním z nich je nastavení rozhodování takovým způsobem, aby CSR úvahy byly při rozhodování brány v úvahu zcela přirozeně. To se však podaří pouze tehdy, když jsou CSR cíle sladěny a integrovány s cíli celopodnikovými (Hohnen, 2007, str. 58). CSR podnikatelský plán musí vycházet z formulované CSR strategie a závazků. Může být vypracován samostatně, nebo může být součástí širšího podnikatelského plánu. Vzhledem k tomu, že určuje, jaké lidské, finanční a jiné zdroje a aktivity budou potřeba k naplnění CSR strategie a z ní plynoucích závazků, pomáhá zajišťovat, aby se „slova přeměnila v efektivní akce“ (Hohnen, 2007, str. 58). Pro vyhodnocení efektivity CSR aktivit je také třeba, stejně jako v jiných oblastech, stanovit cíle respektující pravidlo SMART a výkonnostní ukazatele.

Z výše uvedeného textu je patrné, že o zapojování různých skupin stakeholderů a diskusi s nimi by se měl podnik snažit v téměř všech krocích procesu. IISD však upozorňuje, že pro tuto část je klíčové zapojení především zaměstnanců a z části i dodavatelů (Hohnen, 2007, str. 61). Proto je třeba u těchto skupin posilovat jejich povědomí o směru CSR, strategiích, závazcích, aktivitách a výkonnosti podniku v této oblasti skrze různé komunikační kanály. Posilování by však nemělo probíhat pouze jednosměrně od podniku směrem k nim. Ukazuje se, že dvojsměrná komunikace vytváří „pocit vlastnictví a hrdosti na společensky odpovědné aktivity podniku“ (Hohnen, 2007, str. 61). Posilování a rozvoj jejich kompetencí je také dobré utužovat skrze různá školení o CSR. Vzhledem k etickým základům, na kterých CSR stojí, je nutné pro snížení ohrožení úspěšnosti zavedení CSR, z důvodu problematického chování na jakémkoliv stupni řízení a v jakékoliv oblasti, zavést takové mechanismy a procesy, které toto chování včas objeví.¹⁸ Podnik by také neměl opomenout o svých CSR závazcích informovat cílové skupiny stakeholderů. Pomoc v určení, které to jsou, nabízí jak interní tak externí komunikační plány (Hohnen, 2007, str. 64).

V rámci třetí fáze Prověř je stanoven pouze jeden úkol – **ověření a reportování o pokroku**. Váží se k němu tři kroky – blíže viz tabulka 1.1. Smyslem CSR je zvýšení výkonnosti v oblastech, které upravuje. Z tohoto důvodu lze jak reportování tak ověřování poskytovaných informací považovat za nástroj měření posunu ve stanovených závazcích (Hohnen, 2007, str. 67). Podrobněji o obojím viz kapitola 4. Ze standardů využitelných pro tuto oblast IISD zmiňuje jak Směrnici GRI, tak sérii AA1000 a UN Global Compact.

V poslední, čtvrté fázi procesu s názvem Zlepši je také formulován jen jeden úkol – **ohodnocení a zlepšení**. Váží se k němu opětovně tři kroky – blíže viz tabulka 1.1. Ohodnocení sleduje celkový pokrok podniku v CSR a na jeho základě formuluje pověřený tým či pracovník zlepšení či úpravy v CSR přístupu, CSR strategiích či aktivitách (Hohnen, 2007, str. 73). Proto, aby však bylo možné ohodnocení provést, je třeba mít stanovené cíle dle pravidla SMART.

1.6 SHRNUTÍ

Tato kapitola se podrobněji zabývala **společenskou odpovědností podniku**. Vzhledem k benefitům, které se s její aplikací pojí, celosvětově vzrůstá přijímání tohoto konceptu.

¹⁸ Příkladem může být zřízení anonymních hotlinek, e-mailových schránek či zavedení pozice podnikového ombudsmana (Hohnen, 2007, str. 63).

V Evropě hraje silnou roli v podpoře CSR **Evropská komise**. Ačkoliv od počátku svých aktivit v této oblasti prosazuje **dobrovolnost** v přijetí a realizaci CSR, pod tlakem různých skupin stakeholderů a v reakci na finanční krizi byla nucena svůj přístup revidovat. I nadále prosazuje dobrovolnost – ovšem s **doplňkovou regulací**. Ta by měla směřovat jak do oblasti **CSR reportování**, tak do podpory přijetí vybraných **standardů upravujících společensky odpovědné chování podniků**.

Význam standardů spočívá ve vymezení a rozvedení principů, na kterých CSR stojí. Jelikož však v průběhu let vznikla celá řada standardů upravujících tento typ chování, podniky se v nich často neorientují a neví, jak je vhodně a účelně využít pro **implementaci CSR do řízení podniku**. Proto vypracoval např. International Institute for Sustainable Development pro podniky **návod**, jak uvedené realizovat. Tento návod je v kapitole blíže rozveden.

2 Společenská odpovědnost firem v České republice

Tato kapitola se podrobněji zabývá uplatňováním i možnostmi dalšího rozšiřování CSR v České republice. V posledních letech jsme ve světě svědky rostoucího zájmu o CSR a to nejen ze strany podniků. Také v České republice – a to nejen v souvislosti se vstupem do Evropské unie, která se snaží podporovat rozšiřování CSR nejen v jejích členských státech, nabývají otázky spojené s širokou implementací principů CSR na důležitosti. V této kapitole je však také na příkladu firmy Baťa ukázáno, že prvky CSR je možné nacházet v českém podnikatelském prostředí již v meziválečném období (v první polovině 20. století). Stěžejní pozornost je věnována zejména současné situaci v oblasti CSR v ČR. Zároveň se zde nachází i zamyšlení nad hledáním cest k jejímu dalšímu rozšiřování, včetně snahy o vytvoření Národní strategie CSR v České republice.

Následující text je rozdělen do sedmi částí. První část přibližuje komplexní uplatňování principů CSR ve firmě Baťa již za vedení Tomáše Bati. Druhá část se věnuje rozšiřování CSR v České republice po roce 1989, přičemž prostřednictvím výsledků řady výzkumů prezentuje i stav uplatňování CSR podnikatelskými subjekty v České republice. Ve třetí části jsou představeny hlavní organizace podporující rozšiřování CSR v ČR. Čtvrtá část se zabývá nejvýznamnějšími veřejnými oceněními udělovanými v České republice v oblasti CSR. Pátá část vyzdvihuje roli medií pro další rozšiřování CSR v ČR a přibližuje jejich zájem o tuto oblast. Šestá část si všímá, jakými způsoby je problematika CSR postupně začleňována do (systému) vzdělávání v ČR. Poslední část se zabývá hledáním cest k dalšímu rozšiřování CSR v ČR, přičemž klíčová pozornost je věnována přípravě Národní strategie CSR v České republice.

2.1 CSR V ČR PŘED ROKEM 1989

V českém podnikatelském prostředí nacházíme prvky CSR již v meziválečném období v první polovině 20. století. V souvislosti s uplatňováním principů společensky odpovědného podnikání bývá z českých podnikatelů nejčastěji zmiňována osobnost **Tomáše Bati** (1876–1932), který byl zakladatelem slavného obuvnického podniku (Čaník et al., 2006).

Řada odborníků (např. Cekota, 2004) se domnívá, že **společenská odpovědnost** se řadí za života Tomáše Bati (spolu s vysokou výkonností, orientací na zákazníka či neustálým zlepšováním) k **hlavním charakteristickým znakům jeho firmy**.

Také sám Tomáš Baťa nejen, že obhajoval a prosazoval ve své firmě myšlenku společensky odpovědného podnikání, ale snažil se zároveň seznámit širokou veřejnost se svými postoji i aktivitami své firmy v této oblasti, což dokládá i řada jeho děl. Např. ve své knize **Zámožnost všem** (Baťa, 2007), poprvé vydané již v roce 1926, uvádí: „Často jsem stál před rozcestím, nevěda, mám-li jíti vpravo nebo vlevo, a myslím, že jsem nakonec nejvíc vydělal, když jsem se rozhodl pro ten směr, který se zpočátku zdál prospěšný jen lidem – veřejnosti. Směr, který sliboval zpočátku prospěch jen mně a veřejnosti škodu, přinesl nakonec škodu nám oběma“ (Baťa, 2007, str. 39). Baťa zdůrazňoval, že podni-

kání slouží člověku, jeho rozvoji a zdokonalování a že musí být založeno na morálních principech.

Principy společensky odpovědného podnikání je možné nalézt již v základních hodnotách firmy Baťa.

Mezi **hlavní firemní hodnoty** firmy Baťa patřily:

- úcta k zaměstnancům,
- respektování obchodního partnera,
- dodržování právních a etických norem,
- ochrana životního prostředí,
- vážnost k úřadům,
- podnikání jako veřejná služba.

Tabulka 2.1 demonstruje konkrétní CSR aktivity, které firma postupně rozvinula v období od svého vzniku až do 40. let 20. století.

Slibný vývoj v oblasti dalšího rozvoje společensky odpovědného podnikání u nás byl přerušen historickými událostmi (druhou světovou válkou a následně komunistickým režimem). **Po roce 1948**, resp. nastolením komunistické vlády, došlo k centralizaci celého hospodářství. Stát na sebe převzal sociální ochranu a sociální zabezpečení celého obyvatelstva. V tehdejší komunistické Československu byl postupně rozšířen a využíván, a to nejen v kontextu podniku, ale i celého státu, pojem podniková sociální politika. Státní dotace zajišťovaly řadu sociálních aktivit (např. vlastní stravovací zařízení, zdravotnická zařízení, byty, ubytovny, rekreační zařízení, kulturní a sportovní zařízení, předškolní péče o děti) (Prskavcová, 2007).

Naproti tomu se prakticky zrušil nestátní neziskový sektor a filantropické aktivity byly zatlačeny na samé dno lidské vůle.

Tab. 2.1 *Aktivity firmy Baťa v jednotlivých oblastech CSR*

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř	Environmentální pilíř
Uplatňování přístupu „Náš zákazník, náš pán!“ v každodenní firemní praxi	Podpora regionu – rozvoj Zlína a celého regionu	Zřízení biologické laboratoře
Vytvoření rozsáhlé databáze zákazníků	Péče o zaměstnance (včetně podpory výchovy a vzdělávání)	Šetrné hospodaření s materiálem
Důraz na budování a řízení vztahů se zákazníky	Vysoké mzdy a jejich týdenní vyplácení	Zpracování odpadu materiálu
Poskytování rozsáhlého spektra kvalitních služeb (často zdarma či za nízké ceny)	Vytvoření tzv. Baťova podpůrného fondu	Nezávadnost použitých materiálů
Vytvoření vlastního bankovního systému – tzv. vnitrofiremní banky	Podpora a řešení bytové otázky spolupracovníků	



Ekonomický pilíř	Sociální pilíř	Environmentální pilíř
Jednání s dodavateli – splatnost faktur do jednoho týdne, transparentnost	Vysoce kultivované a kulturní prostředí a prostory firmy	
Soustředění na výzkum, vývoj a inovace	Prostorné dílny s kvalitním osvětlením a odvětráváním	
Boj proti korupci, jež byla ve firmě tvrdě odsuzována	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (preventivní lékařské prohlídky)	
	Podpora zdravotnictví (zřízení Baťovy nemocnice, Sociálně zdravotního ústavu)	
	Vybudování závodní kuchyně a jídelny	
	Fungování závodní mateřské školky	
	Podpora kulturního a sportovního života zaměstnanců (SK Baťa)	

Zdroj: autoři na základě Lešingrová, 2007, Petříková et al., 2008, Kunz, 2012

2.2 CSR V ČR PO ROCE 1989

Právě **znovuobnovování tradice firemního dárcovství v ČR**, i když často bez větší systematickosti a strategického propojení, je charakteristické pro počátek devadesátých let 20. století.

Postupně dochází u některých představitelů podnikatelského sektoru v České republice k pochopení skutečnosti, že společensky odpovědné podnikání by se nemělo soustředit „pouze“ na firemní filantropii, i když mnohem sofistikovanější, ale mělo by být **postaveno na všech třech pilířích** tzv. triple bottom line, resp. integrovat sociální, ekologické i ekonomické aspekty do všech činností firmy.

V prvních letech polistopadového vývoje v českém podnikatelském prostředí přispívala významnou měrou k šíření myšlenky společensky odpovědného podnikání zejména řada velkých **nadnárodních společností**, které přenášely mnohdy svou dobrou praxi v oblasti CSR i na své dceřiné společnosti v ČR.

Významný posun z hlediska dalšího rozšiřování myšlenek CSR představoval pro Českou republiku jak její vstup do Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD),¹⁹ tak zejména i její začlenění do Evropské unie,²⁰ pro niž představuje CSR jedno ze zásadních témat, které se snaží dlouhodobě podporovat.

Povědomí o konceptu společenské odpovědnosti firem se v ČR zejména v novém tisíciletí postupně zvyšovalo a získávalo si mezi podnikatelskou veřejností stále rostoucí sympatie.

Skácelík se domnívá, že současnou situaci v České republice lze popsat jako fázi „probouzení“, kdy se téma CSR postupně protlačuje na veřejnost a organizace si stále více uvědomují, že CSR nejenom existuje, ale je i prospěšná pro jejich budoucí úspěšný rozvoj (Skácelík, 2010).

¹⁹ Česká republika vstoupila do OECD v roce 1995.

²⁰ Česká republika vstoupila do EU v roce 2004.

Trendy v oblasti uplatňování a rozšiřování CSR v ČR se snažila poodhalit i **řada realizovaných výzkumů**. Za všechny je možné uvést např.:

- CSR Research 2011 (Ipsos Tambor, 2011),²¹
- Zájem Čechů o společenskou odpovědnost firem (TNS AISA, 2011),
- CSR Research 2010 (Ipsos Tambor, 2010),
- Společenská odpovědnost nový faktor firemní konkurenceschopnosti (Business Leaders Forum, 2008),
- CSR jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podniků v Praze (Market Vision ČR, 2007),
- Výzkum na téma Češi a dobročinnost (výzkum realizovala společnost Factum Invenio pro Fórum dárců, 2007),
- Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí (Transparency International ČR, 2006),
- Výzkum firemní filantropie v České republice (Fórum dárců ve spolupráci s AGNES, 2004),
- Společenská odpovědnost a její uplatňování v ČR (STEM, 2003).

Společenská odpovědnost firem již v současné době v ČR není doménou zahraničních podniků, ale i české podniky se snaží o implementaci CSR do jejich podnikové kultury. Přes tuto skutečnost ale výsledky některých výzkumů dokládají, že podstatný vliv na povědomí o CSR má přítomnost zahraničního prvku ve firmě, kdy podniky se zahraniční účastí či pobočky nadnárodních korporací mají o CSR stále mírně vyšší povědomí (STEM, 2003, BLF, 2008).

Některé výzkumy též ukázaly (např. BLF, 2008, Kunz 2012), že u samotných zástupců podniků ČR převládá názor, že CSR by se neměla týkat pouze velkých firem, ale měla by se stát výsadou celého podnikatelského sektoru. Průzkum společnosti STEM potvrdil též u české veřejnosti (uvedlo ⅔ respondentů), že podnik by měl dělat víc než jen vytvářet zisk a platit daně (Trnková, 2004, str. 19). Z výzkumu CSR Research 2010 realizovaného společností Ipsos Tambor v roce 2010 v ČR vyplynulo, že až 53 % obyvatel je možné označit, dle jejich chování a osobních postojů k tématům společenské odpovědnosti, za angažované (Trnková, 2004, str. 19).

Znalost konceptu CSR a jeho hlavních principů je většinou přímo ovlivněna velikostí firmy. Zejména zástupci malých a středních podniků (MSP) v ČR, i když realizují množství aktivit, které lze považovat za aktivity konceptu CSR, nemají vždy dostatečné znalosti o problematice společenské odpovědnosti. Z výzkumu Business Leaders Fora „Společenská odpovědnost nový faktor firemní konkurenceschopnosti“, který byl realizován v roce 2008, vyplynulo, že znalost konceptu CSR je většinou u zástupců malých a středních podniků v České republice nižší než u podniků velkých. Výsledky ukázaly, že v případě malých podniků se s konceptem CSR setkalo pouhých 37 % z nich, u středních podniků se s CSR setkalo již 61 % oslovených a u velkých podniků se jednalo dokonce o 97 % (BLF, 2008).

Zdrojem informací o CSR je u podniků i české veřejnosti především internet, některá další média a částečně také odborná literatura. Podniky (zejména zástupci malých a středních podniků) by uvítaly více informací z oblasti CSR, což potvrdil i výzkum Business Leaders Fora Česká republika realizovaný v roce 2006 mezi více než sto zástupci malých a středních podniků se sídlem na území Prahy na téma „Využití společenské odpověd-

²¹ Od roku 2013 se výzkumná agentura jmenuje již jen IPSOS.

nosti malými a středními podniky“. Dvě třetiny oslovených podniků v něm uvedlo, že má zájem o další informace z oblasti CSR (BLF, 2006).

I když podniky v České republice reagují na nové výzvy v oblasti CSR, jejich přístup a upřednostňování CSR oblastí je často poměrně diferencované, např. v závislosti na jejich velikosti.

Z řady výzkumů (STEM, 2003, BLF, 2008) také vyplynulo, že oslovení zástupci podniků považují za **hlavní projevy společenské odpovědnosti** jejich podniků zejména to, že se jejich podnik snaží:

- chovat eticky a být transparentní,
- být dobrým zaměstnavatelem,
- pomáhat potřebným, včetně podpory regionu, kde působí,
- o ohleduplnost vůči životnímu prostředí,
- nabízet kvalitní výrobky a služby.

Stále více podniků v ČR považuje odpovědné a etické chování k zaměstnancům a prostředí, v němž působí, za **podmínku dlouhodobé prosperity firem**. Vedle toho spatřují zástupci podniků v ČR řadu dalších přínosů z CSR.

Z výzkumů vyplynulo, že jedním z nejdůležitějších motivů k implementaci CSR je pro většinu oslovených podniků **snaha o získání lepšího reputace** a náklonnosti nejen u svých zákazníků, ale i u široké veřejnosti. Např. ve výzkumu společnosti Factum Invenio, který byl realizován v roce 2007 na vzorku 1114 obyvatel ČR, více než polovina dotázaných uvedla, že společensky odpovědné aktivity firem zlepšují jejich názor na ně. Podle oslovených respondentů je též potřebné, aby tyto aktivity byly zároveň také důvěryhodné (CSR Fórum, 2008).

Společensky odpovědné chování začíná mít také v ČR podstatnější **vliv i na rozhodování zákazníků**, což dokládají např. i výsledky výzkumu agentury GFK Czech. Z výzkumu realizovaného v roce 2010 vyplynulo, že pro více než 4% oslovených je důležité, zda se firma chová společensky odpovědně. Více než polovina respondentů (55 %) také uvedla, že někdy dala přednost určitému výrobku proto, že část výtěžku z prodeje byla věnována na společensky prospěšnou věc (GFK Czech, 2010). Ve výzkumu „CSR Research 2010“ (Ipsos Tambor, 2010) 63 % oslovených 4% respondentů uvedlo, že je ovlivněno při nákupu výrobků či služeb tím, zda je firma společensky odpovědná. V roce 2011 se jejich podíl ještě zvýšil na 75 % (Ipsos Tambor, 2011). Výzkum Philip Morris a STEM v roce 2003 též ukázal, že 74 % oslovených spotřebitelů v ČR by zaplatilo o 10 % více za výrobek, který je šetrný k životnímu prostředí (Jeřábková a Hartl, 2003). Podpora cause related marketingu je patrná z průzkumu společnosti Median z roku 2006, ve kterém 65 % zákazníků odpovědělo, že by si raději koupilo produkt spojený s dobrou věcí a 24 % by si jej dokonce koupilo, i kdyby byl dražší (FD).

Další významný přínos CSR spatřují podniky v **možnosti stát se vyhledávaným zaměstnavatelem**. Např. výzkum Business Leaders Fóra ČR realizovaný v roce 2006 mezi zástupci malých a středních podniků v ČR ukázal, že jako hlavní výhodu plynoucí z CSR spatřují oslovení v podpoře motivace a výkonnosti svých zaměstnanců. Z výzkumu „CSR Research 2010“, který provedla společnost Ipsos Tambor, vyplynulo, že 81 % zaměstnaných lidí v ČR považuje za důležité, aby jejich zaměstnavatel byl společensky odpovědný (v roce 2011 to dokonce bylo již 86 %).

Některé podniky se stále brání vyšší angažovanosti v oblasti CSR, přičemž mezi nejčastější důvody jejich nižší angažovanosti patří např. obavy ze zvýšených nákladů,

nedostatek času a lidských zdrojů, nedostatek vnitřní motivace či neznalost, jak se do CSR zapojit (BLF, 2006, Market Vision ČR, 2007, BLF, 2008, Kunz a Srpová, 2008).

Zejména velké podniky využívají **mnoho způsobů k informování o svých aktivitách v oblasti CSR**. Nejčastěji k tomu využívají své webové stránky (u většiny velkých podniků v ČR najdeme již na jejich webových stránkách v hlavním menu kategorii věnující se CSR), podnikové poradny, novinové články. Vedle toho jsou některými podniky využívány i další nástroje jako např.:

- obaly a etikety výrobků,
- prospekty, brožury a letáky,
- firemní časopisy a noviny,
- intranety,
- firemní informační tabule a nástěnky,
- školení zaměstnanců,
- prezentace CSR na akcích pro zaměstnance, zákazníky či obchodní partnery.

Pravidelné každoroční komplexní **CSR nefinanční reporty (či Zprávy o udržitelném rozvoji)** vydávají podniky v České republice zatím jen velmi ojediněle. Zejména se jedná o velké podniky či podniky, které jsou součástí nadnárodních korporací.²² Kromě vydávání tištěných verzí CSR reportů umísťuje řada z nich i jejich elektronickou verzi na své webové stránky. V příloze C lze nalézt seznam podniků, jejichž CSR reporty je možné najít i na jejich webových stránkách.

Zásadní z hlediska dalšího rozšiřování CSR je i **role malých a středních podniků**. Je zřejmé, že má-li být potenciál společenské odpovědnosti ČR co nejvíce využit, nesmí se stát pouze „výsadou“ velkých firem, ale musí se stát záležitostí celého podnikatelského sektoru. Mnoho malých a středních podniků podnikajících v České republice se chová společensky odpovědně, i když uplatňují často méně formální přístup než velké podniky. Řada výzkumů v ČR se pokoušela v minulosti nejen identifikovat míru povědomí malých a středních podniků o CSR, ale i zjistit jejich schopnost využívat nástroje CSR. Např. výzkum Business Leaders Forum Česká republika realizovaný v roce 2006 na téma „Využití společenské odpovědnosti malými a středními podniky“ ukázal, že více než 85 % oslovených MSP realizuje nějakou z aktivit v oblasti CSR. Nejdůležitějším motivem k implementaci CSR jsou pro ně eticko-morální důvody. Výhody plynoucí z CSR spatřovali oslovení zástupci MSP hlavně v podpoře motivace a výkonnosti svých zaměstnanců, přičemž se domnívají, že nejvíce ovlivnění jejich CSR chováním jsou zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé (BLF, 2006).

Pokud jde o oblast **firemní filantropie a spolupráce s neziskovým sektorem**, tak i když postupně narůstá v ČR podíl firemních i individuálních dárců na celkových příjmech neziskového sektoru, je dosud v porovnání se světem poměrně nízký, a to i díky desetiletím předchozího vývoje, kdy byla tato tradice přerušena. K podrobnějšímu zjištění stavu v oblasti firemní filantropie v ČR se snažil přispět i celorepublikový výzkum Fóra dárců z roku 2007, který byl realizován na vzorku téměř 600 podniků. Výzkum přinesl velmi zajímavé závěry. Z výsledků např. vyplývá, že se dárcovství věnuje 67 % oslovených podniků, z toho 25 % se věnuje pouze firemnímu dárcovství a 42 % se věnuje firemnímu dárcovství současně se sponzoringem (Bartošová, 2005, str. 36). V dárcovství i ve sponzoringu patří mezi cílové skupiny s největší podporou děti a mládež, dospělí

²² Např. ČEZ, ČSOB, Kooperativa, Plzeňský prazdroj, Škoda Auto, UNIPETROL, Vodafone, NWR, Czech Coal, Česká rafinerská, Česká spořitelna.

a studenti. Naopak nejméně podporovaní jsou bezdomovci, etnické a národnostní menšiny a drogově závislí. Pokud jde o oblasti podpory firem, výsledky ukázaly, že firemní dárci nejvíce podporují volný čas a amatérský sport, humanitární oblast a sociální oblast, a naopak nejméně podporují oblasti, jako jsou výzkum, lidská práva a veřejná politika (Bartošová, 2005, str. 36).

Lze konstatovat, že stále větší množství podniků v ČR se snaží přistupovat k CSR nejen jako k **nedílné součásti jejich strategie**, ale zároveň i neustále reflektovat ve svém řízení nové moderní přístupy v oblasti CSR, včetně např. CSV (Creating Shared Value – koncept sdílených hodnot) či podpory work-life balance jejich zaměstnanců, přestože jejich míra je v ČR stále nižší než např. v řadě zemí západní Evropy. Řada podniků v ČR však chápe CSR **stále spíše jako nástroj PR než jako nedílnou součást jejich firemní strategie**, i když stav i v této oblasti se postupně zlepšuje. Někteří tuzemští odborníci na CSR jsou však poněkud skeptičtější. Např. Čaník, který vyučuje podnikatelskou etiku na Vysoké škole ekonomické v Praze, ve svém příspěvku „Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem“ uvádí: „Nemyslím si, že je dnes většina firem v ČR tak odpovědných a férových, jak to řada z nich o sobě prezentuje. Leckteré firmy se pouze daly na dráhu toho, co se v cizí literatuře označuje jako „**pinkwashing**“²³ nebo „**greenwashing**“²⁴, tedy vytváření dojmu společensky odpovědné firmy“ (Čaník, 2007).

2.3 ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ ROZŠÍŘOVÁNÍ CSR V ČR

2.3.1 Business Leaders Forum

Důležitým mezníkem z hlediska podpory rozšiřování principů společensky odpovědného podnikání u nás se stal rok 1992, kdy bylo z iniciativy několika významných českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF)²⁵ založeno **Business Leaders Forum** (dále jen BLF).

BLF je sdružením mezinárodních a českých společností a firem (včetně zástupců malých a středních podniků), které se snaží prosazovat myšlenku společensky odpovědného podnikání, včetně dodržování etických principů v podnikatelské praxi. BLF se snaží rozvíjet zdravé podnikatelské prostředí v ČR a stejně tak podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. BLF je platformou pro přední podniky, místem setkávání CSR manažerů, majitelů firem, akademiků i expertů na dílčí otázky CSR. Členství v této organizaci je otevřené všem subjektům, včetně zástupců malých a středních podniků a subjektů veřejné správy.

Jedním z hlavních cílů BLF se stalo v ČR zvýšit povědomí a zájem o CSR, a to nejen prostřednictvím seznamování podnikatelské veřejnosti s významem a hlavními principy CSR, ale i šířením dobrých praxí v oblasti společensky odpovědného podnikání. BLF

²³ Falešné vytváření nerealistického dojmu o firmě či produktu.

²⁴ Někdy se můžeme u nás setkat i s označením „natírání na zeleno“, kdy se firmy snaží vypadat zeleněji, tj. environmentálněji, než ve skutečnosti jsou. Podle Greenpeace představuje greenwashing jednání za účelem oklamání spotřebitelů ohledně environmentálních firemních činností nebo ekologických výhod produktu či služby.

²⁵ Významná mezinárodní organizace sídlící v Londýně, která se dlouhodobě věnuje podpoře rozšiřování principů společensky odpovědného podnikání. Jejím prezidentem je britský princ Charles.

pořádala v minulosti množství významných konferencí i seminářů k problematice CSR či se podílela na realizaci celé řady výzkumů k CSR zejména mezi vybranými zástupci podniků v ČR.

Velmi ceněnou aktivitou BLF bylo v roce 2002 také vytvoření internetového portálu <http://www.csr-online.cz/>. Na tomto portálu, který vznikl v rámci jednoho z projektů BLF s názvem „CSR – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“, je možné najít nejen řadu zajímavých informací (včetně přehledu chystaných akcí k CSR) či publikací k CSR, ale také např. databázi dobrých příkladů firem, které úspěšně uplatňují CSR ve své každodenní praxi.

BLF také každoročně vyhlašuje **Cenu Futurum** (dříve Cena zdraví a bezpečného životního prostředí), kterou oceňuje inovativní projekty v oblasti životního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti práce v ČR.

Vedle toho, že je BLF od svého založení partnerskou organizací IBLF, od roku 2002 úzce spolupracuje s celoevropskou platformou **CSR Europe**.²⁶ Součinnost s těmito významnými nadnárodními organizacemi umožňuje sledovat zahraniční trendy a zkušenosti v oblasti CSR a následně je zprostředkovávat do České republiky, a to nejen směrem k členům BLF, ale i k široké veřejnosti.

2.3.2 Fórum dárců a Byznys pro společnost

K podpoře rozvoje filantropie v České republice významně přispělo založení **Fóra dárců** v roce 1999. Fórum dárců se již více než čtrnáct let systematicky podílí na budování a rozvoji prostředí pro dárcovství v ČR.

Během této doby se Fóru dárců podařilo nejen rozvinout spolupráci s řadou podniků v České republice (některé z nich se staly členy prestižního klubu firemních dárců DONATOR), ale přispět svojí činností např. i k rozvoji individuálního dárcovství v ČR.

Fórum dárců též dlouhodobě usiluje o posílení pozice nadací a nadačních fondů v České republice a přispívá ke kultivaci nadačního prostředí v ČR. Při Fóru dárců se též vyprofilovala **Asociace nadací**,²⁷ **Asociace nadačních fondů**²⁸ a **Asociace firemních nadací a fondů**,²⁹ které sdružují téměř 70 členů.

Fórum dárců dlouhodobě spolupracuje s řadou partnerů i na mezinárodní úrovni, jako např. Mezinárodní asociací podporovatelů grantových organizací (WINGS), Evropským nadačním centrem (EFC) či střeoevropskou a východoevropskou sítí pro zodpovědné podnikání (CEENERGI), kde je navíc i regionálním centrem.

Vedle toho se od roku 2005 stalo Fórum dárců v České republice i exkluzivním partnerem mezinárodního standardu pro firemní dárcovství a zakladatelem metodiky Corporate Community Investment London Benchmarking Group, v České republice používané pod názvem **Standard odpovědná firma**.

Velkou oblibu u české veřejnosti si získal společný projekt Fóra dárců a Asociace provozovatelů mobilních sítí – systém DMS (Donors Message Service) – tzv. dárcovské SMS. Tato služba, která probíhá na nekomerčním principu, umožňuje jednoduchým

²⁶ Mezinárodní organizace se sídlem v Bruselu, která se snaží přispět k rozšíření CSR v EU. V každé členské zemi má partnerské organizace, které jí napomáhají při realizaci jejích cílů.

²⁷ Asociace nadací Fóra dárců funguje od roku 1999 a sdružuje téměř 40 nadací.

²⁸ Asociace nadačních fondů byla založena v roce 2003 a sdružuje více než 20 nadačních fondů.

²⁹ Asociace firemních nadací a fondů byla založena v roce 2011.

způsobem pomocí textové zprávy z mobilního telefonu podpořit dobrou věc. Nestátní neziskové organizace (NNO) tak mají možnost jednoduše získávat příspěvky od drobných individuálních dárců. Poprvé se objevily DMS v ČR na jaře 2004 jako jedna z možností, jak přispět na tradiční sbírku „Pomozte dětem!“. Od té doby bylo v ČR zasláno již téměř 14 milionů DMS, což představuje částku téměř 400 milionů korun na veřejně prospěšné projekty neziskovým organizacím (Fórum Dárců).

Nadstavbou dárcovských SMS se stal unikátní portál Fóra dárců **darujspravne.cz**, který umožňuje dárcům jednoduše si vybrat z prověřených veřejně prospěšných projektů a zároveň ihned přispět na jejich podporu, a to kromě DMS i za využití moderních platebních nástrojů (např. přes elektronickou peněženku PaySec či platební kartu).

Fórum dárců bylo na jaře 2010 i jedním ze zakládajících členů platformy **Byznys pro společnost**, která má své základy i v Klubu firemních dárců Donátor. Byznys pro společnost je odbornou platformou pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v ČR, která deklarovala již při svém vzniku tyto hlavní cíle:

- diskutovat a nacházet standardy pro jednotlivé oblasti odpovědného podnikání,
- kultivovat způsob podnikání a přístupy k byznysu v České republice,
- přinášet nové trendy a příležitosti pro firmy v oblasti odpovědného přístupu,
- propagovat inovativní modely odpovědného přístupu pro lokální trh a podmínky,
- motivovat společensky odpovědné chování firem a jiných institucí,
- zapojit stakeholdery do vytváření řešení přínosných pro společnost,
- angažovat mladé leadery do problematiky odpovědného přístupu.

Platforma Byznys pro společnost, sdružující v České republice již desítky společností, které se aktivně hlásí k principům společenské odpovědnosti, vytváří prostor pro spolupráci firem, sdílení zkušeností či pomáhá zavádět profesionální nástroje pro udržitelné podnikání. Mezi stěžejní témata patří propojování neziskového, firemního a veřejného sektoru, vyhodnocování společensky odpovědných aktivit, téma aktivního stárnutí, pořádání setkávání manažerů, firemní dobrovolnictví atd.

Právě v oblasti firemního dobrovolnictví realizuje Byznys pro společnost ve spolupráci s Fórem dárců i zajímavý program „**Zapojím se**“. Součástí tohoto projektu bylo i zřízení portálu firemního dobrovolnictví www.zapojimse.cz, který je určen jak pro firmy, které se chtějí zapojit do firemního dobrovolnictví, tak i neziskové organizace.

Platforma úzce spolupracuje s celoevropskou platformou **CSR Europe**. Je také partnerem britské organizace **Business in the Community**, což umožňuje sdílení informací a zkušeností z různých oblastí CSR.³⁰

2.3.3 Další organizace na poli CSR v ČR

Mezi další významné organizace věnující se problematice CSR a podporující její rozšiřování v ČR je možné zařadit:

³⁰ CSR Europe a Business in the Community s podporou Evropské komise vyhlašují také tzv. European CSR Award, která je evropskou cenou oceňující společenskou odpovědnost firem na národní a celoevropské úrovni. Byznys pro společnost je národním partnerem a organizátorem této soutěže v České republice.

Gender studies, o.p.s. (www.genderstudies.cz)

Tato nevládní nezisková organizace funguje již od roku 1991. Během této doby se Gender Studies, o.p.s. stala významným informačním, vzdělávacím a konzultačním centrem v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Od roku 2004 vyhlašuje také **Soutěž Firma roku: rovné příležitosti**, v níž se snaží každoročně ocenit nejlepší firmy v ČR, které do svých zaměstnaneckých politik integrovali opatření na podporu rovných příležitostí mužů a žen.

AISIS (www.aisis.cz)

AISIS je občanským sdružením založeným v roce 1999, se sídlem v Kladně. K původnímu cíli sdružení rozšiřovat možnosti a metody vzdělávání mladých lidí se přidala od roku 2003 i systematická snaha přispět k rozvoji společenské odpovědnosti firem v České republice. K rozvoji CSR v České republice přispěl AISIS nejen svojí aktivní dlouhodobou spoluprací s komerčními partnery i ostatními neziskovými partnery v oblasti CSR, ale i zapojením do řady projektů či výzkumů k CSR, vydáním řady publikací či příspěvků k CSR (např. Napříč společenskou odpovědností, 2005) či realizací vzdělávacích programů.

Transparency International – Česká republika (www.transparency.cz)

Jedná se o nevládní neziskovou organizaci, která je součástí mezinárodní sítě nevládních organizací Transparency International.

TIC se snaží mapovat stav korupce v České republice, respektive upozorňovat širokou veřejnost na problém a nebezpečné důsledky korupce, které má na život společnosti.

Svojí aktivní činností chce přispět ke snížení korupce v české společnosti, ať např. prosazováním systémových změn vedoucích k omezení korupce, realizací projektů či vzdělávacích programů určených nejen pro pracovníky veřejné správy či poskytováním bezplatné právní poradny občanům, kteří se s korupcí setkali. TIC usiluje i o kultivaci českého podnikatelského prostředí, včetně posilování etických principů v podnikání či zvyšování transparentnosti firemních praktik.

Sdružení korektní podnikání (www.korektnipodnikani.cz)

Toto sdružení bylo založeno s cílem zlepšit obraz podnikání a podnikatelů u veřejnosti a přispět ke kultivaci podnikatelského prostředí v ČR. Předmětem činnosti Sdružení je podpora a vytváření partnerství mezi podniky, spotřebiteli a odběrateli služeb, nevládními i vládními organizacemi s cílem zvýšení důvěry spotřebitelů ve vztahu k dodavatelům, obchodu i reklamě. Členové Sdružení si kladou za cíl být vzorem a garantem korektního chování v podnikání. Sdružení spolupracuje např. s Radou kvality ČR či Sdružením českých spotřebitelů.

Česká společnost pro jakost (www.csq.cz)

Občanské sdružení se širokou členskou základnou, kterou tvoří více než 1350 individuálních členů a 160 členů kolektivních. Vizí tohoto sdružení působícího v různých oblastech systémů managementu je šíření poznatků pro podporu úspěšnosti organizací a zvyšování kvality života celé společnosti. Snaží se aktivně podporovat i společenskou odpovědnost organizací v České republice, je pověřena řízením odborné sekce Rady kvality pro CSR či je také odborným garantem Národní ceny ČR za CSR.

Nadace Via (www.nadacevia.cz)

Je soukromou nezávislou českou nadací, která vznikla v roce 1997. Navázala na činnost české pobočky americké **nadace The Foundation for a Civil Society**, která působila

v Československu od roku 1990. Posláním Nadace VIA je podpora a posílení aktivní účasti veřejnosti na rozvoji demokratické společnosti v České republice. Usiluje dlouhodobě o rozvoj firemní filantropie v ČR, ať poskytnutím komplexního servisu v oblasti firemního dárcovství pro firmy, či kvalifikovaným propojením dárců s kvalitními dobročinnými projekty. Uděluje také každoročně **cenu Via Bona** za firemní dárcovství.

HESTIA – Národní dobrovolnické centrum (www.hest.cz)

Svémi aktivitami se snaží podporovat rozvoj dobrovolnictví v České republice. Centrum spolupracuje na rozvoji dobrovolnictví např. se státní správou a samosprávou, dobrovolnickými centry či dalšími partnery v ČR i v zahraničí. Vedle toho se snaží prosazovat i rozšíření principů konceptu CSR do firemní praxe v České republice, stejně jako podporovat rozvoj firemního dobrovolnictví a dobrých vztahů mezi podnikatelským sektorem a místními komunitami.

Etické fórum České republiky (www.etickeforumcr.cz)

Etické fórum České republiky je občanským sdružením, které vzniklo v roce 1999 a má více než čtyři sta členů různých profesí. Realizuje celou řadu aktivit po celé České republice, např. realizuje přednáškové cykly, semináře, konference, metodicky napomáhá při tvorbě kodexů, vydává ve své edici literaturu zabývající se etikou či etickou výchovou. Od roku 2006 je vyhlášovatelem a odborným garantem programu **Podnik Fair Play**,³¹ kterým se snaží aktivně přispět k podpoře etického chování podniků a celkovému zlepšení kultury podnikání v ČR. Tento program, jehož podstatou je etický audit, je určen všem podnikům nezávisle na jejich velikosti. Úspěšné podniky získávají certifikát Etického fóra ČR.

Ekologický právní servis (www.eps.cz)

Ekologický právní servis je nezisková, nevládní organizace založená roku 1995, jejímž cílem je pomáhat a radit při ochraně životního prostředí a lidských práv. Mezi její projekty se řadí např. program GARDE (Global Alliance for Responsibility, Democracy and Equity), který se zabývá problematikou odpovědností nadnárodních korporací.

Nová ekonomika (www.nova-ekonomika.cz)

Nová ekonomika byla založena v roce 2009 jako obecně prospěšná společnost za účelem iniciovat progresivní změny v oblasti ekonomické, environmentální a sociální. Tento účel naplňuje prostřednictvím hledání a prosazování inovativních ekonomických nástrojů s pozitivními etickými a sociálními dopady. Zabývá se zejména poradenstvím, vzděláváním a organizací seminářů i konferencí v oblastech společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek, sociálního podnikání či finanční gramotnosti.

Ekofutura.cz (<http://ekofutura.cz/>)

Občanské sdružení EkoFutura vydává stejnojmenný dvouměsíčník, který se zabývá CSR. Kromě této vydavatelské činnosti organizuje výchovně-vzdělávací akce pro školy, akce celoživotního vzdělávání a také odborné přednášky, školení a edukativní zájezdy. Ekofutura se soustřeďuje především na akce související s ekologií a její vazbou na efektivní využívání zdrojů. Hlavní náplní práce občanského sdružení je šíření osvěty v rámci udržitelného rozvoje.

³¹ Další informace je možné získat na www.podnikfairplay.cz.

Asociace pro fair trade (www.fairtrade-asociace.cz)

Fairtrade Česká republika je zájmovým sdružením právnických osob, které se zabývá praktickými i strukturálními otázkami rozvoje fair trade v České republice. Zájmem členů a celé organizace je podporovat fair trade a dohlížet na využívání ochranné známky FAIRTRADE®.

Svaz průmyslu a dopravy ČR (www.spcr.cz)

Svaz průmyslu a dopravy ČR je nestátní dobrovolnou nepolitickou organizací, sdružující zaměstnavatele a podnikatele v České republice. Reprezentuje a prosazuje společné zájmy svých členů s cílem vytvářet vhodné podnikatelské a zaměstnavatelské prostředí, které při respektování etických zásad podnikání povede k dlouhodobě udržitelné prosperitě české společnosti.

Hospodářská komora ČR (www.komora.cz)

Hlavním posláním komory je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR, a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu. Hospodářská komora České republiky chrání zájmy svých členů sdružujících se prostřednictvím sítě regionálních komor a začleněných živnostenských společenstev.

HK ČR sdružuje téměř 14 000 členů (právnických i fyzických osob) organizovaných v 65 regionálních a 85 oborových asociací HK ČR.

CEBRE (www.cebre.cz)

CEBRE – Česká podnikatelská reprezentace při EU byla vytvořena Hospodářskou komorou ČR, Svazem průmyslu a dopravy ČR a Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, aby prezentovala a obhajovala české podnikatelské zájmy před evropskými institucemi a u evropských podnikatelských federací přímo v Bruselu. K naplnění svého cíle CEBRE získalo podporu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, a to prostřednictvím agentury CzechTrade. V Bruselu působí ve spolupráci s Velvyslanectvím České republiky v Belgii.

I když je role institucí zaměřených v České republice na podporu CSR, filantropie či podnikatelské etiky velmi významná, podnikatelská veřejnost stále ještě mnohdy neví o jejich konkrétních aktivitách či dokonce ani o jejich samotné existenci.

Např. výzkum, který provedla Transparency International – Česká republika v létě 2006 mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR, ukázal, že povědomí zástupců firem o institucích věnujících se CSR a podnikatelské etice je velmi nízké. Pokud takové povědomí u nich přece jen existuje, pak se týká spíše jen vnímání existence dané instituce, ovšem povědomí o jejich aktivitách zcela chybí. Jistou znalost prokázaly subjekty, které spolupracují či jsou členy některé z organizací věnujících se CSR a podnikatelské etice. Tito respondenti měli i určité povědomí o aktivitách partnerské organizace. Nejčastěji byly uváděny organizace Transparency International ČR, Business Leaders Forum a Klub firemních dárců (Čaník a Čaníková, 2006).

2.4 VEŘEJNÁ OCENĚNÍ V OBLASTI CSR V ČR

V posledních letech vznikla v České republice celá řada dalších ocenění, které oceňují organizace za jejich různorodé aktivity v oblasti CSR, přičemž si všímají například:

- celkového přístupu organizací ke koncepci CSR,
- provázanosti CSR se strategií organizací,
- genderové otázky,
- sociálně prospěšného podnikání,
- dárcovských aktivit,
- zacházení zaměstnavatelů s etnicky odlišným obyvatelstvem,
- sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců,
- dodržování bezpečnosti práce na pracovišti a ochrany zdraví zaměstnanců (včetně jejich duševního zdraví),
- zaměstnávání bez bariér,
- zapojování zaměstnanců do dobrovolnictví,
- odpovědnosti organizací k životnímu prostředí,
- vztahu organizací k okolní společnosti.

Jednou z nejprestižnějších soutěží oceňujících společensky odpovědné chování podnikatelských subjektů v ČR se stala soutěž **TOP Odpovědná firma**,³² kterou pořádá Byznys pro společnost. Cílem této soutěže je akcentovat význam udržitelného a odpovědného podnikání pro společnost, podpořit jeho rozvoj v České republice, ocenit firmy, které jsou lídry v dané oblasti a v širokém měřítku motivovat firmy k zavádění či rozvoji odpovědného a udržitelného byznysu v praxi.

Soutěž oceňuje firmy, které se dlouhodobě a strategicky věnují odpovědnému podnikání, rozvoji společnosti, snižování dopadu na životní prostředí a přinášejí inovativní řešení. Do soutěže se mohou se svými projekty zcela bezplatně každoročně hlásit nejen velké podniky, ale soutěž je určena i pro zájemce z řad malých a středních podniků.

O rostoucím zájmu a prestiži soutěže v ČR svědčí nejen to, že se v roce 2012 do soutěže přihlásil rekordní počet firem,³³ ale také to, že se soutěž konala pod záštitou předsedkyně Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, předsedy vlády ČR a Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. K rostoucímu zájmu přispívá i skutečnost, že se organizátoři snaží oceňovat společensky odpovědné chování firem v různých oblastech a také u různých velikostních skupin podniků. V roce 2012 byla soutěž např. rozšířena o další čtyři nové kategorie (Firma a město, Odpovědný hotel a restaurace, Regionální obchodník roku, Firma vstřícná k seniorům).

Ocenění jsou tak od roku 2012 udělována v této soutěži ve čtrnácti kategoriích v následujících oblastech:

A. Strategické kategorie

- Top odpovědná velká firma roku
- Top odpovědná malá firma roku
- Odpovědný leader 2012

B. Projektové ceny

- v oblasti workplace:
 - Pracoviště budoucnosti
 - Firma vstřícná k seniorům

³² Soutěž navazuje na soutěž TOP Filantrop.

³³ Celkem bylo v roce 2012 do soutěže přihlášeno 156 strategií a projektů firem.

- **v oblasti životního prostředí:**
 - Leader v životním prostředí
- **v oblasti marketplace:**
 - Odpovědný produkt a marketing
- **v oblasti partnerství s komunitou:**
 - Společensky prospěšný projekt
 - Firma a město
 - Nejangažovanější zaměstnanci
 - Největší firemní dárcé
 - Nejštedřejší firemní dárcé

C. Speciální ceny

- Odpovědný hotel a restaurace
- Regionální obchodník roku

Mezi další významná ocenění dotýkající se společensky odpovědného podnikání v ČR je možné zařadit:

- Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost – je vyhlašována Radou kvality ČR,
- Soutěž Sociálně prospěšný podnikatel roku – Ernst & Young a Schwabova nadace pro sociální podnikání,
- Cenu Futurum³⁴ – Business Leaders Forum Česká republika,
- Cenu VIA Bona – Nadace Via,
- Soutěž Sodexo Zaměstnavatel roku – Fincentrum Media,
- Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti – Gender Studies,
- CSR Award – M.C. TRITON.

Tento poměrně dlouhý výčet svědčí o tom, že jsou v ČR postupně hledány cesty k ocenění společensky odpovědného chování organizací (v různých oblastech, na celostátní i regionální úrovni, i mezi zástupci MSP či veřejné správy). Tyto soutěže umožňují prezentovat a šířit příklady dobré praxe společensky odpovědných firem v České republice (včetně spolupráce s neziskovým sektorem), což přispívá k dalšímu rozšiřování myšlenek konceptu CSR v ČR.

Získání těchto veřejných ocenění, včetně možnosti zviditelnit firemní CSR aktivity v médiích, může přispět k posílení pozitivního obrazu samotných firem v očích široké veřejnosti, resp. vést ke zvýšení zájmu a důvěry jejich zaměstnanců, zákazníků a dalších stakeholderů. Snaha získat některé z výše uvedených prestižních ocenění může proto pozitivně přispívat k motivaci dalších organizací v ČR pro jejich vyšší angažovanost v oblasti CSR.

2.5 MÉDIA A CSR V ČR

K povzbuzení zájmu o problematiku společenské odpovědnosti v ČR i k **prezentaci pozitivních příkladů firem**, které se již aktivně angažují na poli CSR, mohou velkou měrou přispět i **zástupci médií**. Podle Pavlů (2009) je trend společensky odpovědného chování

³⁴ Dříve se soutěž v ČR konala pod názvem Cena zdraví a bezpečného životního prostředí.

v současném světě posílen právě vlivem médií, i když podle něj pracovníci médií v ČR ne vždy chápou jeho význam či souvislosti v této oblasti. Zvláště v posledních letech však v ČR zájem pracovníků médií o aktivity firem v této oblasti i o tuto problematiku jako takovou začíná postupně narůstat.

Pro budoucí úspěšnou komunikaci CSR témat, resp. k tomu, aby někteří zástupci médií v ČR nevnímali stále snahu firem komunikovat o jejich počinech v oblasti CSR jen jako skryté PR, jistě **přispěje důvěryhodná a také komplexní komunikace firem**, která se dlouhodobě dotýká všech oblastí jejich fungování, včetně dopadů jejich činnosti na okolí.

Seminář PR Klubu pořádaný v roce 2011 na téma CSR a média také potvrdil, že novináři očekávají generování zajímavých CSR témat s přesahem, kdy nebudou pouze pojmenovávány problémy.

V posledních letech začínají být v České republice vydávány **specializované časopisy** věnující se problematice společensky odpovědného podnikání.

Zájemci mohou např. pravidelně nacházet informace ze světa CSR a firemní filantropie, včetně zajímavých trendů i zkušeností z domova i ze světa např. ve specializovaném časopise **CSR fórum** vydávaném agenturou PubliCon. Tento časopis je také pravidelně zdarma distribuován na vysoké školy (na konci roku 2012 se jednalo o deset vysokých škol v ČR a dvě vysoké školy ze Slovenska), které se přihlásily do projektu CSR Forum do škol, a jejichž vysokoškolští studenti např. sami přispívají do rubriky časopisu „Studentské CSR fórum“.

V roce 2012 začaly např. také **Hospodářské noviny** vydávat specializovanou přílohu věnovanou CSR. Rostoucímu zájmu masmédií v ČR (včetně ČT) se těší i každoroční předávání cen (např. v rámci soutěže Top filantrop, resp. její následnice TOP odpovědná firma roku) nejlepším CSR organizacím v ČR.

Významným zdrojem informací pro širokou veřejnost v ČR jsou také **webové portály**, které se tématem společensky odpovědného podnikání zabývají. Za všechny je možné uvést např. www.csr-online.cz, www.spolecenskaodpovednostfirem.cz či www.csrportal.cz.

2.6 VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI CSR V ČR

CSR je v ČR v posledních letech stále více začleňována do vzdělávání, a to zejména budoucích manažerů a podnikatelů.

Zatímco v minulosti byla problematika společensky odpovědného podnikání vyučována na vysokých školách v ČR okrajověji v rámci jiných předmětů (např. management, podnikatelská etika, firemní kultura, public relations, marketingová komunikace), začíná být stále více CSR vyučována na vysokých školách v ČR také jako samostatný předmět (např. na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakultě sociálně ekonomické v Ústí nad Labem, Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci).³⁵

Stejně tak na vysokých školách v ČR postupně narůstá počet bakalářských a diplomových prací, ve kterých se studenti věnují různorodým tématům společensky odpovědného podnikání, včetně problematiky uplatňování CSR v České republice.

Obdobný trend je možné sledovat v ČR i v rámci doktorského studia, a to zejména na vysokých školách s ekonomickým zaměřením.

³⁵ V Německu např. Steinbeis Hochschule Berlin nabízí dokonce studium magisterského programu v této oblasti a získání titulu Master of Arts in Responsible Management.

Nejlepší závěrečné práce studentů věnující se problematice společenské odpovědnosti firem jsou pravidelně oceňovány nejen samotnými vzdělávacími institucemi, ale zároveň se mohou zviditelnit i v řadě celostátních soutěží nejlepších studentských odborných prací. Jednou z nich je i soutěž o Cenu profesora Františka Egermayera, kterou vyhlašuje od roku 2005 každoročně Česká společnost pro jakost. V soutěži jsou oceňovány nejlepší studentské práce v oblasti systémů managementu kvality, v systémech ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i v oblasti péče o kvalitu života občanů, včetně ochrany jejich zájmů. Této veřejné soutěže se mohou každoročně zúčastnit studenti středních škol a učilišť, vyšších odborných i vysokých škol v České republice se svými studentskými pracemi z výše uvedených oblastí.

Začíná se také, a to opět zejména v posledních pěti letech, objevovat odborná literatura k problematice CSR od českých autorů (např. Petříková et al., 2008, Pavlík a Bělčík, 2010, Zadražilová et al., 2010, Kunz, 2012, Kašparová, 2011, 2012, Kuldová, 2010, 2012).

Potěšitelnou skutečností je nepochybně i to, že řada zmíněných autorů pedagogicky působí na vysokých školách v ČR, přičemž většina z nich se věnovala problematice CSR (včetně výzkumu) ve svých doktorských pracích.

Právě na studenty vysokých škol, resp. na studenty Vysoké školy finanční a správní a Vysoké školy ekonomické,³⁶ se zaměřil v minulosti jeden z výzkumů realizovaných v ČR k problematice společenské odpovědnosti organizací (Kunz a Srpová, 2010). Cílem výzkumu bylo u studentů této vysoké školy zjistit nejen jejich obecnou znalost pojmu společenská odpovědnost firem, ale také např. i to:

- co považují za hlavní projevy společensky odpovědného chování,
- proč se podle nich firmy angažují v jednotlivých oblastech CSR,
- jaké jsou jejich názory na otázky spojené s rozšiřováním CSR v České republice.

Výsledky výzkumu ukázaly, že **většina oslovených studentů se s pojmem společenská odpovědnost firem již někdy setkala** (67,6 % oslovených). Téměř 90 % oslovených studentů uvedlo, že podniky by se měly kromě vytváření zisku angažovat i ve prospěch společnosti, v níž působí. **Za hlavní projev společenské odpovědnosti firem studenti považovali zejména etické chování a dosahování zisku poctivým způsobem.** K tomu, proč se chovají podniky společensky odpovědně je vede podle studentů zejména úsilí o lepší image firmy (mezi třemi nejdůležitějšími ji vybralo 88,0 %) a částečně i snaha přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, či to, že to vychází z vnitřního přesvědčení managementu či vlastníků. K lepší propagaci CSR v ČR by podle studentů přispělo zejména prezentování pozitivních příkladů firem aktivních v oblasti CSR a zdůrazňování hlavních výhod, které může CSR firmám přinášet.

V České republice se také zejména v posledních letech **rozšířila i nabídka konferencí, workshopů či seminářů zaměřených na problematiku CSR.** Zatímco ještě na konci minulého století byla v ČR věnována pozornost CSR na odborných konferencích spíše jen okrajověji, např. v rámci menších sekcí, tak dnes jsou pořádány v ČR i významné mezinárodní konference zabývající se výhradně otázkami společensky odpovědného podnikání.

Např. platforma Byznys pro společnost CSR ve spolupráci s agentura PubliCon pořádala v květnu 2012 v pražském Centru současného umění DOX významnou mezinárodní konferenci s názvem „**CSR Summit 2012**“. Na této konferenci vystoupila nejen

³⁶ Výzkumu se zúčastnilo celkem 584 studentů, přičemž 271 studentů bylo z VŠE a 313 studentů z VŠFS.

řada významných zahraničních hostů (např. zástupci organizace CSR Europe či CSR Netherlands), ale i známé osobnosti českého byznysu včetně zástupců malých a středních podniků. Konference se zúčastnilo i poměrně velké množství studentů vysokých škol.

Agentura PubliCon také odstartovala třemi akcemi v závěru roku 2012 sérii zajímavých debatních setkání s názvem „**90 minut CSR fóra**“. Těchto diskusních setkání, která se konají v hotelu Holiday Inn KCP pravidelně jedenkrát v měsíci vždy na rozličné téma, se účastní nejen majitelé firem či CSR manažeři, ale např. také představitelé neziskového sektoru či akademičtí pracovníci i studenti. Jedním z témat CSR fóra v roce 2013 se stala i **výuka CSR na vysokých školách v ČR**. Reportáže z těchto diskusních setkání je možné také pravidelně nacházet v časopise CSR fórum.

2.7 BUDOUCNOST CSR V ČR

Společenské odpovědnosti firem je zejména v posledním období věnována poměrně značná pozornost, a to jak ve světě, tak i v České republice, včetně **hledání cest k dalšímu rozšiřování CSR**. Jedním z hlavních úkolů nadále zůstává nejen **informovat o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale také zdůraznit hlavní výhody, které může pro firmy implementace principů CSR znamenat**.

Zvyšování povědomí o tomto konceptu a jeho principech resp. vyvolání zájmu o něj, stejně jako o jeho prosazování do praxe, **je třeba vést na všech frontách**. Informace o CSR musí být dostupné všem zainteresovaným stranám (tedy nejen představitelům podnikatelského sektoru v ČR), včetně zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, investorů i široké veřejnosti. Proto je nutné v ČR i nadále propagovat transparentnost i inovativnost konceptu společenské odpovědnosti firem a současně s tím **rozvinout** v českém prostředí koncepční **celospolečenskou diskusi o roli CSR**.

Mělo by docházet ke shromažďování a následně i **prezentování příkladů** rozmanitých aktivit společensky odpovědných firem v rámci České republiky, a to nejen z řad velkých či nadnárodních firem působících u nás. Cílem těchto aktivit by mělo být **poukázání na konkrétní přínosy CSR** a pomoc při přesvědčování nejen firem, ale i všech ostatních zainteresovaných stran, o nutnosti jejich větší angažovanosti v této oblasti.

Velmi významná je též role institucí zaměřených v České republice na CSR a podnikatelskou etiku. K povzbuzení zájmu o problematiku společenské odpovědnosti v ČR i k prezentaci pozitivních příkladů firem, které se již aktivně angažují na poli CSR, mohou velkou měrou přispět i **zástupci médií**.

Z hlediska dalšího rozšiřování CSR v České republice je stěžejní i **role vlády ČR**. I když se již několik let diskutuje mezi odborníky o tom, že by naše vláda měla zahrnout principy CSR do své vládní politiky³⁷ a zároveň, že je potřebné snažit se o vytvoření jednotné strategie při prosazování principů CSR, včetně vytvoření systémových podmínek, které přispějí k rychlé a široké implementaci hlavních myšlenek konceptu CSR do každodenní praxe podnikatelského sektoru v České republice a celkově k rozšíření CSR, tak stále nedocházelo v ČR k vytyčení společné vize či určení hlavních priorit pro tuto oblast.

Poměrně dlouho se ale předpokládalo, že rostoucí zájem komerčního i neziskového sektoru o CSR v České republice, stejně jako rostoucí diskuse na úrovni EU, změní i u nás přístup vlády k této důležité oblasti (Kalousová, 2005, str. 17).

³⁷ Inspirací v tomto směru nám mohou být i některé sousední země, např. v Polsku byla CSR zahrnuta do jeho strategie národního rozvoje 2006–2013.

V České republice na rozdíl od řady zemí Evropské unie zatím nebyla schválena národní strategie pro podporu CSR.³⁸

Jednou z příčin absence jednotné centrální formální podpory ze strany státu je v ČR také roztržitost agendy CSR mezi jednotlivá resortní ministerstva, a to zejména vzhledem ke komplexnosti problematiky CSR, která zasahuje do řady oblastí (životní prostředí, finance, zaměstnanost a sociální věci, zdraví). Poměrně dlouho se tak v ČR řešila otázka, které z ministerstev by mělo být za tuto problematiku primárně odpovědné a zároveň by se stalo i hlavním hybatelem při utváření **Národního akčního plánu pro CSR**, k jehož předložení a realizaci Evropská komise opětovně vyzvala všechny členské státy v roce 2011.

V závěru roku 2012 **bylo gestorem Národní strategie CSR ustanoveno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR** a začalo okamžitě intenzivně pracovat na národním akčním plánu CSR, jenž by měl přispět k rozšíření CSR v ČR. Záměrem Ministerstva průmyslu a obchodu ČR je dokončit akční plán do podzimu 2013 a následně ho předložit vládě ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR plánuje na akčním plánu pracovat společně i s dalšími resorty, a to zejména s Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR či Ministerstvem životního prostředí (Růžička, 2013). Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR aktivně spolupracuje při přípravě Národní strategie CSR a Národního akčního plánu i s odbornou sekci CSR Rady kvality ČR, která se již několik let intenzivně zabývá otázkami rozšiřování CSR v ČR.³⁹

Z výsledků ankety, kterou realizovala v roce 2012 platforma Byznys pro společnost ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy mezi podniky, které podnikají v České republice, vyplynulo, že **zástupci podniků v ČR národní strategii rozvoje CSR**, kterou by vytvořil a aktivně podporoval stát, **spíše odmítají** (pro bylo pouze 22 % dotázaných). Dotázaní se spíše přikláněli k názoru, že úloha státu by měla spočívat převážně v propagaci společensky odpovědného podnikání, nikoli v jeho případné regulaci, resp. v přílišné intervenci státu do této oblasti, přičemž se obávají např. nárůstu administrativy či složitosti procesů. Snahou státu by podle většiny oslovených zástupců (66 %) podniků mělo být naopak snížit administrativní zátěž a zlepšit motivace pro odpovědné firmy, ať již např. formou různých zvýhodnění nebo jiných fiskálních benefitů. Ankety se zúčastnilo více než 100 podniků, přičemž nejvíce byly zastoupeny velké podniky, a to téměř 60 % (BpS).

To, že by se podniky v ČR neměly obávat případné regulace v této oblasti, je patrné i z vyjádření ředitele sekce podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu Bártla, který na začátku roku 2013 uvedl: „nechtěli bychom společenskou odpovědnost podniků (CSR) vázat do nějakých směrnic, chtěli bychom udržovat CSR v rovině dobrovolnosti. Rádi bychom zaměřili akční plán na vztah odpovědnosti, konkurenceschopnosti a udržitelnosti firem“ (Růžička, 2013).

Zásadní z hlediska dalšího rozvoje CSR v České republice je samozřejmě i role **samotných zástupců podnikatelského sektoru**. Domníváme se, že CSR politika českých firem by měla být zejména dostatečně robustní, realistická, relevantní a měla by se stát

³⁸ Česká republika patří mezi dvanáct států EU, které ještě strategii CSR nepřijaly. Ze sedmadvaceti států EU tak dosud učinilo 15 zemí.

³⁹ Podporu konceptu CSR řeší i Strategie národní politiky kvality ČR na období let 2011 až 2015, která stanovuje CSR jako jednu z priorit a vychází z Národní politiky podpory jakosti z roku 2000. Vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v České republice je Rada kvality České republiky.

dlouhodobě nedílnou součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Neměla by být v žádném případě považována za nepotřebný přívěšek, od kterého je nutné upouštět v „těžkých“ časech.

2.8 SHRNUÍ

Tato kapitola se blíže zabývá společenskou odpovědností podniků v České republice. S uplatňováním principů CSR se lze setkat v podnikové praxi již v první polovině 20. století (např. ve firmě Baťa). Avšak teprve od 90. let 20. století zde dochází k rostoucímu zájmu o CSR – a to nejen ze strany firem samotných. Významnou roli z hlediska dalšího rozšiřování CSR v České republice sehrávají nejen organizace podporující její rozšiřování (např. BLE, Fórum dárců, atd.), ale např. i zástupci médií, kteří postupně projevují rostoucí zájem o tuto problematiku, či vzdělávací instituce v ČR včetně vysokých škol – a to nejen s ekonomickým zaměřením. Z hlediska dalšího rozšiřování CSR v České republice je stěžejní i role vlády ČR. I když se již několik let diskutuje mezi odborníky o tom, že by vláda ČR měla zahrnout principy CSR do své vládní politiky, tak v České republice na rozdíl od řady zemí Evropské unie zatím nebyla schválena národní strategie pro podporu CSR. V závěru roku 2012 bylo gestorem Národní strategie CSR ustanoveno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. To začalo pracovat na národním akčním plánu CSR, jenž by měl přispět k dalšímu rozšíření CSR v ČR. Záměrem tohoto ministerstva je dokončit akční plán do podzimu 2013 a následně ho předložit vládě ČR.

3 Standardy upravující společensky odpovědné chování firem

Tato kapitola se podrobněji věnuje standardům, které upravují společensky odpovědné chování firem. Důvodem jejího zařazení bylo zjištění, že tato oblast zatím není příliš systematicky popsána a chybí kritické zhodnocení nejčastěji používaných standardů. Tuto mezeru se, alespoň v českých podmínkách, snaží autoři zaplnit.

Následující text je rozdělen do čtyř částí. V první jsou přiblíženy důvody, které podniky vedou k implementaci standardů dotýkajících se CSR oblastí a popsány výhody spojené s jejich zavedením. Zároveň jsou v této části také shrnuty nejčastěji zmiňované problémy, které se s nimi pojí. Druhá část se zaměřuje na utřídění nejčastěji uváděných standardů v této oblasti. Následující část je věnována jejich kritickému zhodnocení. To je prováděno ve dvou oblastech – dle míry využití standardů v podnikové praxi a dle konstrukce a požadavků v nich zakotvených. Poslední část představuje určitou sondu do chování podniků vlastních jeden z níže popisovaných standardů – ISO 14001.

3.1 DŮVODY A VÝHODY IMPLEMENTACE STANDARDŮ VČETNĚ PROBLÉMŮ S NIMI SPOJENÝCH

Standardy jsou dobrovolné iniciativy, které ukazují, jaké typy chování jsou vhodné k následování. Díky tomu vlastně nepřímou určují, které aktivity by podnik neměl realizovat, tj. omezují jeho chování. Aby podnik na toto omezení přistoupil, musí z něj pocítovat buď nějakou výhodu, či k tomu musí mít nějaký důvod, případně obojí.⁴⁰ Mezi nejčastěji uváděné **důvody implementace standardů** patří:

- nalezení způsobu získávání dalších informací, které rozšiřují znalosti zaměstnanců podniku a které zároveň slouží jako podklad pro další učení se (Haufler, 2001, str. 20),
- odlišení se od konkurence (Koerber, 2008, str. 8–9),
- zvýšení dobrého jména (Haufler, 2001, str. 20, Koerber, 2008, str. 8–9),
- snížení rizika vyplývajícího ze zavedení příliš striktní legislativy (Haufler, 2001, str. 20),
- poptávka stakeholderů po určitých standardech (Epstein, 2004, str. 13, Koerber, 2008, str. 9, Gilbert a Rasche, 2008, str. 756),
- snaha o prokázání odpovědnosti vůči nim (Epstein, 2004, str. 13, Gilbert a Rasche, 2008, str. 756).

Jak již bylo uvedeno výše, podnik může díky standardům dosáhnout i určitých výhod. Jak však upozorňuje Leipzigerová, může jich dosáhnout pouze tehdy, když standardy

⁴⁰ Hranice mezi výhodou a důvodem je velmi tenká, rozdělení závisí na úhlu pohledu.

implementuje správně (Leipziger, 2003, str. 44). Mezi nejčastěji uváděné **výhody plynoucí ze zavedení standardů** patří:

- usnadnění pochopení norem ve společnosti a požadavků, které stakeholderi kladou na daný podnik (Gilbert a Rasche, 2008, str. 762),
- zvýšení důvěry stakeholderů⁴¹ (Leipziger, 2003, str. 43, Koerber, 2008, str. 9, Gilbert a Rasche, 2008, str. 763),
- posílení dobrého jména podniku (EC, 2004, str. 8, Koerber, 2008, str. 9),
- udržení oprávnění podnikat (Koerber, 2008, str. 9),
- poskytnutí návodu na zorganizování procesu zapojení stakeholderů (Gilbert a Rasche, 2008, str. 762),
- zvýšení schopnosti učení se díky akcentu standardů na oblast reportování (Koerber, 2008, str. 22),
- zlepšení interní i externí komunikace (Koerber, 2008, str. 9),
- zvýšení kvality produktu (Gilbert a Rasche, 2008, str. 763),
- zvýšení produktivity (Haufler, 2001, str. 24, Leipziger, 2003, str. 43, Gilbert a Rasche, 2008, str. 763),
- snížení rizika uvalení pokut ze strany státních orgánů vyplývajících z nevhodného chování podniku (Gilbert a Rasche, 2008, str. 763),
- získání nástroje k předcházení krizí (Leipziger, 2003, str. 43).

Leipzigerová ovšem také poukazuje na skutečnost, že výhody plynoucí ze zavedení standardů nelze všechny získat ve stejném období. Tvrdí, že v krátkém období mohou standardy pomáhat krizovému řízení, ve středním období mohou zabránit rozvoji krizí a teprve v dlouhém období mohou podniky skrze ně získat většinu z výše zmiňovaných výhod (Leipziger, 2003, str. 43).

Ačkoliv se zavedení standardů přičítají výše zmíněné výhody, pojí se s nimi také hned několik **problémů**. Kritika se vztahuje jak k jejich metodice, tak k malému zájmu akademiků o tuto oblast, z čehož pak vyplývají další problémy. Gilbert a Rasche např. poukazují na skutečnost, že ačkoliv většina standardů požaduje v rámci své implementace zavedení dialogu se stakeholdery, je velmi skoupá na popis toho, jak tento dialog v podnikové praxi realizovat (Gilbert a Rasche, 2008, str. 756). Koerber zase upozorňuje na to, že je možné standardy implementovat jen pro forma (Koerber, 2008, str. 13) a také na to, že ne všechny standardy obsahují nástroje pro provedení auditu činností (Koerber, 2008, str. 15).

Zároveň s tím se začíná objevovat **kritika**, že, ačkoliv zavádění standardů dotýkajících se oblastí CSR v podnicích neustále roste (Haufler, 2001, str. 29, Gilbert a Rasche, 2008, str. 756, Koerber, 2008, str. 12), jejich kritické zhodnocení a systematizace akademickou komunitou je spíše výjimkou (Gilbert a Rasche, 2008, str. 756, Koerber, 2008, str. 12). Pokud by se dala tato skutečnost zvrátit, mohlo by dojít ke zvýšení transparentnosti v této oblasti. To by se následně mohlo projevit ve zvýšení schopnosti optimálního výběru standardů v případě podniků, které se teprve chystají standardy implementovat (Gilbert a Rasche, 2008, str. 756), či k lepšímu pochopení provázanosti jednotlivých již implementovaných standardů (Koerber, 2008, str. 12).

⁴¹ Např. tím, že často požadují ověření činnosti podniku třetí nezávislou stranou (Gilbert a Rasche, 2008, str. 764).

3.2 UTŘÍDĚNÍ STANDARDŮ

V současné době existuje díky nejednotnému výkladu CSR (Lockett et al., 2006, Yang a Rivers, 2009) mnoho standardů upravujících tento druh chování. Nejčastěji uváděnými jsou:

- UN Global Compact,
- konvence ILO,⁴²
- Směrnice OECD⁴³ pro nadnárodní podniky,
- série ISO 14000,
- EMAS,
- série AccountAbility 1000 (série AA1000),
- Směrnice GRI,
- ISO 26000,
- Global Sullivan Principles,
- Social Accountability 8000 (SA8000).

Systematizace standardů není příliš rozšířená (Gilbert a Rasche, 2002). Ovšem ti, kteří se jí alespoň částečně věnují, využívají při členění standardů podobnou logiku. Za hlavní kritérium pro začlenění standardu považují to, zda definuje pouze společensky žádoucí aktivity, a tím minimální standardy společensky odpovědného chování,⁴⁴ či zda se spolu s popisem aktivit také věnuje postupům, které by měl podnik pro řízení dané oblasti zavést do svých aktivit.⁴⁵ Standardy spadající do první kategorie tedy formulují univerzálnější požadavky, zatímco standardy druhé kategorie tyto požadavky více zpřesňují. Tím však částečně ztrácejí všeobecnou akceptaci.

Vzhledem k používání odlišné terminologie při pojmenovávání kategorií zde bude použito označení, které dle autorů nejlépe vystihuje obsah kategorie. První kategorie bude nazvána **normativní rámce**, druhá **standardy řízení**. Zatřídění jednotlivých standardů do těchto kategorií zobrazuje obrázek 3.1.

Zároveň je však třeba zmínit, že se tímto způsobem vytvořené kategorie mohou překrývat, jak je možné vidět u standardu SA8000 či ISO 26000.⁴⁶ Někteří autoři pak vedle takto utvořených kategorií samostatně vyčleňují kategorii, kam řadí standardy upravující proces reportování o CSR.⁴⁷ Vzhledem k tomu, že však i tyto standardy definují postupy, které by měl podnik při reportování o CSR zavést, lze je zařadit do standardů řízení – tak jak to činí Leipzigerová či McIntosh et al. Posledně zmínění autoři pak v rámci těchto dvou hlavních kategorií provádějí tam, kde to je možné, detailnější členění s rozlišením, zda se jedná o standard podléhající certifikaci (tzv. certification standard) a/nebo, zda

⁴² International Labour Organization.

⁴³ Organisation for Economic Co-operation and Development.

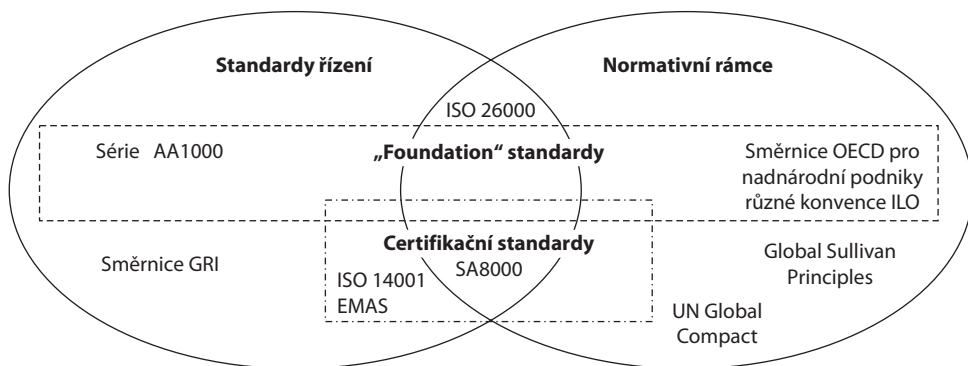
⁴⁴ Takto vytvořená kategorie se v podání Ligteringa a Zadka, resp. Zadka et al. nazývá normativní rámce, resp. normativní rámce a pravidla, v podání Jeřábkové a Hartla všeobecné principy a kodexy, KPMG mezinárodní rámce, Leipzigerové výkonnostně orientované standardy a McIntoshe et al. principy a výkonnostně orientované standardy.

⁴⁵ Takto vytvořená kategorie se v podání Ligteringa a Zadka, resp. Zadka et al. nazývá systémy řízení, resp. standardy, v podání Jeřábkové a Hartla systémy řízení, KPMG systémy řízení a směrnice, Leipzigerové a McIntoshe et al. procesně orientované standardy.

⁴⁶ Dle terminologie ISO není ISO 26000 standardem systémů managementu (ISO 26000, 2011, str. 12).

⁴⁷ Viz Ligteringa a Zadek, resp. Zadek et al., KPMG, Jeřábková a Hartl.

standard vytváří základy pro novou oblast zájmu a popisuje v ní tzv. best practices (tzv. foundation standard) – viz již zmíněný obrázek 3.1.



Obr. 3.1 Utřídění standardů upravujících společensky odpovědné chování podniku

Zdroj: zpracováno dle Leipziger, 2003, str. 40 a 68, upraveno autory dle McIntosh et al., 2003, Jeřábková a Hartl, 2003, Zadek et al., 2004, Ligteringen a Zadek, 2005, KPMG, 2008 a Leipziger, 2010, str. 83

3.3 KRITICKÉ ZHODNOCENÍ STANDARDŮ

V této části se autoři pokouší o kritické zhodnocení standardů, které lze použít pro řízení společensky odpovědných aktivit. Jednotlivé standardy a jejich využitelnost budou hodnoceny ve dvou oblastech – dle míry jejich využití v podnikové praxi a dle konstrukce a požadavků v nich zakotvených.

3.3.1 Využití standardů v podnikové praxi

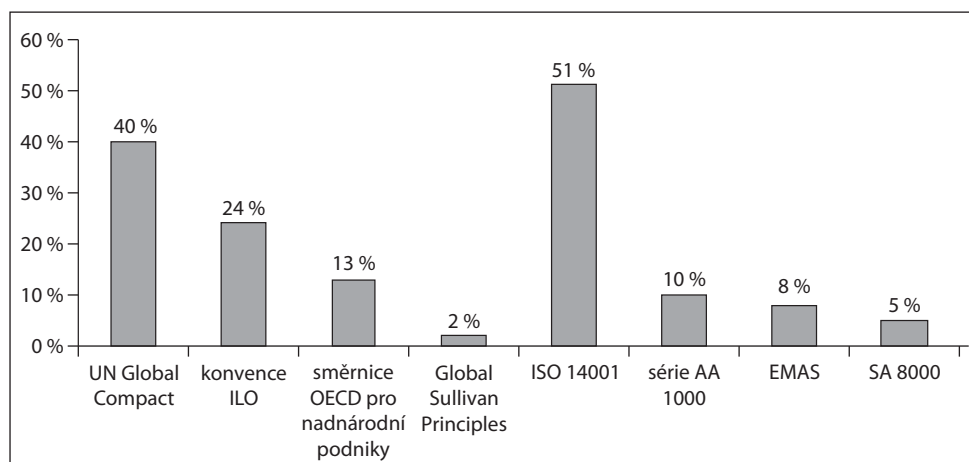
Ačkoliv výše uvedené standardy patří literaturou k nejčastěji zmiňovaným, z výsledků výzkumu KPMG⁴⁸ vyplývá, že jejich využití není v podnikové praxi až na výjimky příliš veliké, byť meziročně roste⁴⁹ (KPMG, 2008). Z grafu na obr. 3.2 je patrné, že nejvíce využívanými standardy jsou ISO 14001 a UN Global Compact. Hodnotíme-li však využití standardů dle jejich zařazení do výše popisovaných kategorií, lze konstatovat, že **vyšší využití standardů** lze nalézt v **kategorii normativní rámce**, a to především u podniků působících v globálním prostředí. Podobný trend ve volbě standardů však lze na základě výsledků výzkumu vysledovat i u národních podniků.⁵⁰ Možným důvodem vyššího využití této kategorie standardů je jejich vyšší znalost (Arlbjorn et al., 2008), snadnost

⁴⁸ Daný výzkum realizovalo KPMG v roce 2008 ve 22 zemích světa. Výzkumný vzorek byl rozdělen na 2 skupiny – do první (označení G250) bylo zařazeno prvních 250 podniků z žebříčku Fortune Global 500 za rok 2007, do druhé (označení N100) 100 největších podniků dle tržeb z každé vyšetřované země.

⁴⁹ Až na Global Sullivan Principles, kde dochází k poklesu využití o 1 % (KPMG, 2008).

⁵⁰ Jejich míra využití standardů se však v průměru pohybuje na 60 % využití těchto standardů podniky z G250.

přistoupení k nim a možnost jen formálního naplňování jejich požadavků. Tyto standardy totiž z podstaty své konstrukce neobsahují regulační a monitorovací mechanismy (Leipziger, 2003).



Obř. 3.2 Graf – Využití standardů za skupinu podniků G250

Zdroj: autoři dle KPMG, 2008, str. 29–30

O míře využití Směrnice GRI, které je též možné zařadit do kategorie standardů řízení, pánuje mezi výsledky výzkumů značný rozpor. Z šetření KPMG vyplývá, že tento standard využívají téměř $\frac{3}{4}$ podniků působících jak v globálním tak v pouze národním prostředí (KPMG, 2008). Naopak výsledky výzkumu CR ukazují, že z globálního pohledu v roce 2008 tuto Směrnici používá jen $\frac{1}{3}$ ze zkoumaných podniků⁵¹ (CR, 2009). Skutečnost, že míra využití Směrnice GRI bude nižší, než jak uvádí KPMG, podporují i výsledky výzkumu⁵² Arlbjorna et al. z daného období. Vyplynulo z nich, že Směrnici GRI nezná 68 % respondentů a 23 % uvádí jen jejich omezenou znalost (Arlbjorn et al., 2008).

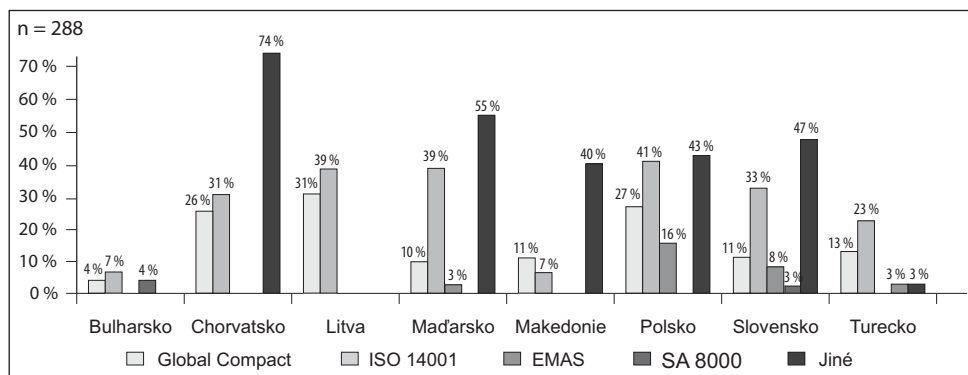
Využití některých vybraných standardů při řízení CSR programů v regionu **nově přijatých zemí EU a kandidátských zemí**⁵³ zkoumali také Line a Braun. Z výsledků vyplývá, že ve zkoumaném regionu je obecně nejvyužívanějším standardem ISO 14001 – pokud pomíneme kategorie ostatní, kde největší část tvořily různé národní standardy (Line a Braun, 2007). Výsledky také poukazují na relativně silnou pozici UN Global Compact v tomto regionu. Využití EMASu – až na výjimku podniků z Polska a Slovenska – a SA8000 je ve vyšetřovaných zemích velmi malé. Na základě porovnání těchto výsledků

⁵¹ V Evropě tyto směrnice používalo v roce 2008 dle CorporateRegister.com zhruba 36 % podniků (CR, 2009).

⁵² Výzkum realizovali v roce 2008 v 8 evropských a 2 neevropských zemích na celkovém vzorku 120 podniků. Vyšetřované evropské podniky pocházely z Belgie, Dánska, Irska, Německa, Nizozemí, Ostrova Man, Slovinska a Velké Británie, neevropské z Izraele a Pobřeží slonoviny (Arlbjorn et al., 2008). Polovinu vzorku tvořily výrobní podniky, zbytek byl z odvětví služeb a ze stavebnictví (Arlbjorn et al., 2008). 61 % podniků spadalo do kategorie velkých podniků (Arlbjorn et al., 2008).

⁵³ Výzkum byl realizován v 5 členských zemích EU: v Polsku, Maďarsku, Litvě, Slovensku, Bulharsku a ve 3 v té době kandidátských zemích: v Chorvatsku, Makedonii a Turecku (Line a Braun, 2007, str. 9). Až na Turecko se jedná o země z bývalého Východního bloku.

např. s výsledky výzkumu KPMG však lze konstatovat, že se situace v tomto regionu, co se týče preferencí využití standardů, příliš neliší od situace v ekonomicky rozvinutějších zemích. Celkově je však míra **využití zkoumaných standardů v tomto regionu nižší**, než je běžné v ekonomicky rozvinutějších zemích.



Obr. 3.3 Graf – Využívání vybraných standardů ve zkoumaných zemích

Zdroj: Line a Braun, 2007, str. 44, upraveno

Také v **České republice** potvrdily výsledky šetření Blažka et al.⁵⁴ silnou pozici série ISO 14000 a téměř zanedbatelnou mírou využití SA8000. Z šetření vyplývá, že ISO 14000 vlastní 44 % ze zkoumaných podniků a že 26,8 % podniků z těch, co ho nevládní, usiluje o jeho přijetí do 1 roku (Blažek et al., 2007). Naopak SA8000 vlastní v současné době pouze 1,9 % a i v blízké budoucnosti se tento stav měnit zřejmě nebude (Blažek et al., 2007). Porovnáme-li tyto výsledky s výsledky výzkumu Lina a Brauna, lze konstatovat, že míra využití ISO 14000 a SA8000 je v sousedících státech obdobná míře využití těchto standardů v České republice. Také míra využití EMAS je v České republice dle údajů CENIA⁵⁵ velmi nízká⁵⁶ – i v porovnání s mírou jeho využití v sousedících zemích včetně Slovenska.

Rozšířenost standardu ISO 26000 není zatím kvůli jeho relativní novosti příliš zmapována. Určitou predikci jeho využití přináší výzkum Ortové, který byl realizován ještě před oficiálním vydáním standardu.⁵⁷ Vyplývá z něj, že ačkoliv jsou evropské podniky na zavedení standardu ISO 26000 připraveny, mají o něm povědomí, do své praxe ho zatím zavést nehodlají (Ortová, 2011, str. 10 a 15). Zástupci podniků také deklarují, že

⁵⁴ Vyběrový vzorek tvořilo 432 podniků ze zpracovatelského průmyslu a stavebnictví (Blažek et al., 2007).

⁵⁵ Jedná se o Českou informační agenturu pro životní prostředí, která funguje jako státní příspěvková organizace Ministerstva životního prostředí. Jejím hlavním úkolem je poskytování informací z oblasti životního prostředí tak, aby pro všechny občany České republiky byl zajištěn přístup k nim v souladu se zákonem č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí. Více informací na http://www.cenia.cz/_C12571B20041F1F4.nsf/index.html.

⁵⁶ Ke konci roku 2008 ho vlastnilo pouze 32 podniků, přičemž nejčastěji ho (v 52 % případů) vlastnily podniky velké (CENIA, 2008).

⁵⁷ Výzkum byl realizován v letech 2008–2010 (Ortová, 2011, str. 3). Do výzkumného vzorku byly zařazeny podniky z ČR, Polska, Německa, Francie, Švédska, Norska a Španělska. Počet vyšetřovaných podniků v jednotlivých zemích byl však velmi nízký.

pokud by byl certifikovatelný, projeví by o jeho zavedení větší zájem (Ortová, 2011, str. 12).

Z výsledků výše uvedených výzkumů vyplývá, že preference jednotlivých standardů pravděpodobně nezávisí na ekonomické rozvinutosti země, zatímco míru využití standardů už tento faktor ovlivňuje. Dále z nich vyplývá, že nejčastěji využívanými standardy jsou série ISO 14000, resp. ISO 14001, UN Global Compact a Směrnice GRI. Naopak využití standardů jako SA800 či Global Sullivan Principles je spíše výjimečné.

3.3.2 Komparace jednotlivých standardů

Vágnost konceptu společenské odpovědnosti podniku dala vzniknout celé řadě standardů upravujících tento druh chování. Podniky pak v důsledku toho často stojí před problémem výběru nejvhodnějšího standardu. Pro lepší orientaci v nich bude nejprve provedeno obecnější srovnání standardů a následně pak vzhledem k zaměření knihy také srovnání z hlediska jejich požadavků na CSR reporty.

Obecné srovnání standardů

Z tabulky 3.1 vyplývá, že výše popisované standardy mají dvě společné charakteristiky – způsob tvorby obsahu a vhodnost využití. **Obsah** všech standardů je stanovován na základě **konzultací se stakeholdery** (Miraglio et al., 2007, Goel, 2005, DCTU, 2003, AccountAbility, 2009, ISO, 2009, ISO 26000, 2011, Engel a Tóth, 2004, GRI, 2006).⁵⁸ Tento přístup ke tvorbě obsahu však nelze považovat za tzv. konkurenční výhodu jednotlivých standardů právě kvůli tomu, že obsah takto utvářejí všichni tvůrci zde popisovaných standardů.

Všechny standardy jsou též koncipovány jako **využitelné pro podniky všech velikostí a ze všech odvětví** (Leipziger, 2003, TDZNPSP, 2000, OECD, 2003, McIntosh et al., 2003, Goel, 2005, AccountAbility, 2009, EC, 2004, GRI, 2006, ISO 26000, 2011). Zaměření na podniky všech velikostí však bývá u standardů spadajících do standardů řízení relativizováno (McIntosh et al., 2003, Goel, 2005, Remtová et al., 2005). Tyto standardy totiž vyžadují zavedení procesů do podnikových aktivit a často také podléhají auditu certifikovanými auditory. Obojí pak klade velké nároky nejen na finanční zdroje podniku. Z tohoto důvodu se někteří autoři domnívají, že jsou tyto standardy určeny pouze pro velké podniky (McIntosh et al., 2003, Goel, 2005). Zaměření na všechna odvětví zase způsobuje, že standardy upravují pouze to, co je společné všem podnikům. Jedinou výjimkou je Směrnice GRI, která je doplněna o sektorové dodatky, byť jen pro určitá odvětví.

⁵⁸ Na základě studia informací o způsobu konstrukce jednotlivých standardů se však lze domnívat, že u standardů spadajících do standardů řízení byl jejich obsah konzultován s více typy stakeholderů než u standardů spadajících do normativních rámců (Miraglio et al., 2007, Goel, 2005, DCTU, 2003, AccountAbility, 2009, ISO, 2009, Engel a Tóth, 2004, GRI, 2006). Uvedené však neplatí u ISO 26000, které spadá do obou kategorií.

Tab. 3.1 Srovnání standardů upravujících společensky odpovědné chování podniků

Charakteristika standardu	UN Global Compact	konvence ILO ¹	Směrnice OECD pro nadnárodní podniky	Global Sullivan Principles	SA8000	série AA1000	Směrnice GRI	série ISO 14000	ISO 26000	EMAS
Tvoření konzultací se stakeholdery	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Vhodný pro podniky všech velikostí a ze všech odvětví	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Globální standard	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne
Pokrytí ekonomické (e), společenské (s), environmentální (en) oblasti	e, s, en	s, en	e, s, en	e, s, en	s	e, s, en	e, s, en	en	e, s, en	en
Indikátory k měření výkonnosti	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ano ²	ne	ano
Požadavek na reportování	ano	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano ³	ano	ano
¹ Do srovnání vstupuje pouze Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice, kterou sama ILO identifikuje jako standard upravující společensky odpovědné chování (ILO). ² Do srovnání vstupuje za sérii ISO 14000 pouze ISO 14031. ³ Do srovnání vstupuje za sérii ISO 14000 pouze ISO 14063, které poskytuje organizacím návod na tvorbu a řízení interní a externí komunikace. Částečnou úpravu problematiky komunikace lze dále nalézt v ISO 14001, ISO 14004 a ISO 14031.										

Zdroj: autoři

Všechny standardy jsou též **kromě EMASu** považovány za **globální standardy** (Leipziger, 2003, Goel, 2005, OECD, 2003, DCTU, 2003, SA8000, 2008, AccountAbility, 1999, ISO, ISO 26000, 2011), byť je některými autory možnost globální akceptace určitých standardů relativizována (Goel, 2005, OECD Watch, 2009).⁵⁹ Na příkladu OECD Goel a OECD Watch upozorňují na úskalí pramenící z územně omezené členské základny tvůrce standardu. Vzhledem k tomu, že OECD sdružuje členy pocházející pouze z industrializovaných zemí, objevují se ve Směrnici OECD pro nadnárodní podniky pro ně relevantní témata. Ta ovšem nemusí být relevantní pro všechny podniky, čímž se snižuje všeobecná akceptace tohoto standardu (Goel, 2005, OECD Watch, 2009). Reálné využití standardu v globálním měřítku je také dáno známostí a akceptací tvůrce standardu.

⁵⁹ Konstrukci je vytýkáno, že obsah silně ovlivňují členové OECD, kteří pocházejí pouze z industrializovaných zemí, což se následně promítá do volby témat, které tento standard pokrývá (OECD Watch, 2009). Díky tomu ho pak tedy nelze považovat za všeobecně akceptovatelný standard (Goel, 2005).

Tato skutečnost je patrná především v případě Global Sullivan Principles, které, ač jsou koncipovány jako globální standard, jsou využívány především americkými podniky (Goel, 2005).⁶⁰

Ze srovnání též vyplývá, že pouze **šest** z výše popisovaných **standardů** – UN Global Compact, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, Global Sullivan Principles, série AA1000, Směrnice GRI a ISO 26000 – pokrývá **CSR v širší triple bottom line**. První tři standardy však z logiky své konstrukce neurčují postupy, které by měl podnik následovat. Definují pouze minimální požadavky na to, co tvoří odpovědné chování. Aplikace jejich požadavků⁶¹ do podnikové praxe je tak snazší, dojde-li k jejich provázání s nějakým z standardů z kategorie standardy řízení.

Vzhledem k pokrytí stejných oblastí se dá předpokládat, že by jejich propojení bylo nejjednodušší se sérií AA1000 či Směrnicí GRI. Jejich výlučné užití však komplikuje hned několik skutečností. Sami tvůrci si uvědomují omezení daných standardů.⁶² Pro jejich překonání doporučují jejich vzájemné provázání⁶³ a využití v kombinaci s dalšími standardy z kategorie standardy řízení (AccountAbility, 1999, McIntosh et al., 2003, GRI a SAI, 2001). Jejich využití také komplikuje vysoká rozšířenost ISO 14001 (KPMG, 2008) a jeho kompatibilita s SA8000 (McIntosh et al., 2003). Díky ní je pak pro podniky, které mají ISO 14001 již zavedené, daleko jednodušší zavést právě standard SA8000 než jakýkoliv jiný (McIntosh et al., 2003).

Jejich omezený zásah ale následně nutí podniky, které chtějí řídit své odpovědné aktivity v rozsahu triple bottom line, k využití dalších standardů. Požadavek na využití vícero standardů však zvyšuje náklady, nejen finanční, na řízení společensky odpovědných aktivit a může vést k dublování některých činností. Uvedené může v konečném důsledku snižovat motivaci podniků k provázání standardů z kategorie normativní rámce se standardy z kategorie standardy řízení.

Ze srovnání obsahu standardů též vyplývá, že z logiky své konstrukce standardy z kategorie normativní rámce v sobě nezahrnují **indikátory pro měření výkonnosti** podniku v daných oblastech. Na druhé straně jak UN Global Compact, tak Směrnice OECD pro nadnárodní podniky a ISO 26000 jejich využití při sestavování reportů vyžadují, resp. doporučují.⁶⁴ Proto tvůrci dvou prvně zmíněných standardů explicitně odkazují na využití relevantních indikátorů ze Směrnice GRI (UNGC, 2008, OECD, 2008, OECD, 2008b). Tvůrci ISO 26000 odkaz formulují širěji (ISO 26000, 2011, str. 79). V Global Sullivan Principles tento požadavek nezaznívá. Lze však předpokládat, že je v nich obsažen implicitně, protože jedině s jejich využitím mohou podniky věrohodně doložit pokroky v implementaci těchto Principů.

⁶⁰ Jejich tvůrce – reverend Sullivan – je v USA velmi známou osobností. V 60. letech minulého století se zasloužil o potření rasové diskriminace při přijímání do zaměstnání. Zároveň se stal prvním Afroameričanem, kterého přední americká společnost General Motors zvolila do svého představenstva.

⁶¹ Stejně jako požadavků Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice od ILO.

⁶² Za slabinu série AA1000 lze považovat, že explicitně nedefinuje oblasti odpovědnosti podniku (Berschorner a Müller, 2007). Slabina směrnic GRI spočívá v zaměření pouze na oblast reportování a ne na způsob řízení ve vybraných oblastech.

⁶³ Směrnice GRI se totiž primárně zabývají tím, o čem reportovat, zatímco standard AA1000 jak reportovat a proces reportování svazuje s hodnotami, cíli a cílovými skupinami podniku (EC, 2003, str. 21).

⁶⁴ Týká se ISO 26000.

Ve standardech spadajících do standardů řízení lze indikátory měřící výkonnost podniku v oblastech popisovaných standardy najít explicitně uvedené jen ve Směrnici GRI a dále částečně v EMASu.⁶⁵ V sérii ISO 14000 se problematice indikátorů hodnotících environmentální výkonnost včetně jejich uvedení věnuje pouze jeden ze standardů série (ISO 14031). Je však třeba zdůraznit, že v sérii není zakotven požadavek na implementaci všech standardů v ní obsažených. Nejrozšířenější standard této série, ISO 14001, indikátory pro hodnocení environmentální výkonnosti organizace neuvádí.

Ze srovnání obsahu standardů též vyplývá, že až na Tripartitní deklaraci zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice od ILO v sobě všechny standardy⁶⁶ zahrnují **požadavek na CSR reportování**.⁶⁷ Z logiky své konstrukce jsou standardy z kategorie normativní rámce méně konkrétní při stanovování obsahu reportů než standardy z kategorie standardy řízení. V důsledku toho však pro tvorbu reportu neposkytují dostatečnou oporu.

Proto jak UN Global Compact tak Směrnice OECD pro nadnárodní podniky odkazují na využití standardů z kategorie standardy řízení – jmenovitě na Směrnici GRI (UNGC, 2008, OECD, 2008, OECD, 2008b). Na základě rozvíjení spolupráce SAI s GRI se dá předpokládat, že touto cestou půjde i SA8000. ISO 26000 odkazuje na vícero standardů jak odvětvových tak meziodvětvových (ISO 26000, 2011, příloha A). Z existence dokumentů, které detailně vysvětlují vztah mezi ISO 26000 a sérií AA1000, resp. Směrnici GRI, je však patrná silná orientace ISO 26000 na právě tyto standardy z kategorie standardy řízení (Lazarte, 2011, str. 14). Tito tvůrci byli také od samého počátku spolupracujícími organizacemi při tvorbě tohoto standardu.

Srovnání standardů z hlediska jejich požadavků na CSR reporty

Srovnání požadavků standardů na CSR reporty zobrazuje tabulka 3.2. U standardů spadajících do **kategorie normativní rámce** není **obsah reportu** přesně vymezen. UN Global Compact, Global Sullivan Principles a Směrnice OECD pro nadnárodní podniky pouze požadují, aby se podniky k jejich dodržování výslovně přihlásily.⁶⁸ UN Global Compact a Směrnice OECD pro nadnárodní podniky dále vyžadují, aby se v reportu objevily informace o výkonnosti podniku v nefinančních oblastech, které standardy pokrývají. V Global Sullivan Principles je tento požadavek, jak již bylo uvedeno, zakotven implicitně.

Nad rámec uvedeného požaduje UN Global Compact v reportu uvedení důvodů a výhod vyplývajících z jeho podpory. Zároveň také požaduje popis procesů a konkrétních aktivit směřujících k naplnění závazku vyplývajících z jeho podpory. Směrnice OECD pro nadnárodní podniky zase dále požaduje přiblížení podnikových politik a strategií v oblastech, které pokrývá, a přiblížení informací o corporate governance.

Standard SA8000, který leží v průniku kategorií, se v této části podobá spíše standardům z kategorie normativní rámce, jelikož nedefinuje přesně obsah reportu. Je v něm pouze zakotveno, že by zpráva měla zohledňovat výsledky hodnocení naplňování po-

⁶⁵ Jsou v něm totiž stanoveny okruhy, ve kterých je třeba prokazovat výkonnost podniku a z jejich popisu lze indikátory dovodit.

⁶⁶ V sérii ISO 14000 se reportováním zabývá přímo jen 1 ze standardů (ISO 14063), přičemž v sérii není zakotven požadavek na implementaci všech standardů v ní obsažených. Nejrozšířenější standard této série, ISO 14001, požadavek na vydávání reportů nemá, vyžaduje pouze zveřejnění environmentální politiky.

⁶⁷ U ISO 26000 je přesnější vyjádření doporučení.

⁶⁸ Ve Směrnici OECD pro nadnárodní podniky je tento požadavek skrytý, protože je v ní hovořeno obecně o kodexech chování (OECD, 2003, str. 8).

žadavků standardů managementem a výsledky monitoringu. ISO 26000, které též leží v průniku kategorií, je v této oblasti konkrétnější. Doporučuje prezentovat informace o cílech a výkonnosti organizace v určitých oblastech, které jsou dány tématy, která považuje za základní.

Všechny standardy, resp. vždy alespoň jeden z dané rodiny, spadající do **kategorie standardů řízení**, tj. série AA1000, ISO 14063, EMAS, Směrnice GRI, definují obsah reportu. Série AA1000 a EMAS jej určují jako základní. Ve Směrnici GRI je obsah na rozdíl od ostatních zpracován variantně, takže je možné jej vypracovat na třech rozdílných stupních podrobnosti (tzv. aplikační úrovně). V požadavcích na obsah všech standardů se objevuje závazek k zapojení či dialogu se stakeholdery, určení důležitosti zpracovávaného tématu pro daný podnik a stakeholdery, popis a vysvětlení výkonnosti.

V sérii AA1000 je u výkonnosti navíc zakotven požadavek na prokázání toho, jak se výkonnost vztahuje k hodnotám a cílům podniku v sociální a etické oblasti. EMAS spolu se sérií AA1000 dále požadují, aby byly v reportu popsány a vysvětleny zavedené procesy týkající se daných oblastí. ISO 14063 navíc vyžaduje zohlednění místních, regionálních a/nebo národních kulturních charakteristik. Směrnice GRI na nejnižší aplikační úrovni zase nad rámec společného požaduje uvedení strategie v CSR a popis corporate governance. EMAS navíc požaduje popis politiky, definovaných cílů a přímých a nepřímých environmentálních aspektů.

Tab 3.2 Srovnání požadavku standardů na reportování o společensky odpovědném chování podniků

Standard	Vymezení obsahu reportu	Kvalita obsahu reportu	Požadavek na ověření publikovaných informací	Požadavky na rozsah reportu	Požadavek na časovou lhůtu vydávání reportu
UN Global Compact	obecné	ano	apel	ne	ano
Směrnice OECD pro nadnárodní podniky reportu	obecné	částečně	apel	ano	obecný
Global Sullivan Principles	obecné	ne	ne	ne	ano
SA8000	obecné	částečně	ne	ano	obecný
série AA1000	konkrétnější	ano	ano	ano	ne
Směrnice GRI	konkrétní	ano	ano	ano	obecný
série ISO 1400 ¹	konkrétnější	ano	apel	ano	obecný
ISO 26000	konkrétnější	ano	apel	ano	obecný
EMAS	konkrétní	ano	ano	ano	ano

¹ Sérii ISO 14000 reprezentuje ve srovnání pouze norma ISO 14063 vzhledem k tomu, že se reportování věnuje nejvíce a nejsystematičtěji.

Zdroj: autoři

Kvalitou obsahu reportu se ze standardů **kategorie normativní rámce** zabývá primárně UN Global Compact. Ten vyžaduje, aby podnik zveřejňoval konkrétní, nejlépe kvantifi-

kovatelné údaje a jak pozitivní tak negativní aspekty výkonnosti podniku. Stejně tak ISO 26000 formuluje požadavky na kvalitu prezentovaných informací. Naproti tomu Směrnice OECD pro nadnárodní podniky připouští možnost nereportovat o informacích, které by mohly ohrozit konkurenční postavení podniku, pokud to neohrozí jeho stakeholdery.

Většina standardů z této kategorie, a též z průniků kategorií, se také nezabývá problematikou ověřování pravdivosti zveřejňovaných informací. V UN Global Compact lze nalézt alespoň obecný apel na využívání externího ověření. Ze Směrnice OECD pro nadnárodní podniky lze tento apel vyvozovat z požadavku na spolehlivost poskytovaných informací. V ISO 26000 je provádění ověření doporučováno a je v něm uvedeno hned několik způsobů jeho realizace.

Ačkoliv ve všech standardech **kategorie standardy řízení** zaznívá požadavek na spolehlivost a důvěryhodnost poskytovaných informací, pouze série AA1000 a EMAS vyžaduje ověření reportu třetí stranou (AccountAbility, 1999, EP a REU, 2001). Ve Směrnici GRI je ověření prezentovaných informací necháno na zvážení podniku a reporty takto ověřené mají speciální označení (GRI, 2006b). V ISO 14063 požadavek na ověření správnosti informací přímo nezaznívá, ale vzhledem k tomu, že silně apeluje na získávání zpětné vazby od stakeholderů a na aktivní dialog s nimi (ISO/CD 14063.2, 2004), lze i toto považovat za jistou formu ověření správnosti prezentovaných informací. Standardy z této kategorie tedy kladou větší důraz na zajištění kvality poskytovaných informací, čímž se snaží předcházet využití reportů pouze pro PR účely bez reálné změny v chování podniku.

Požadavky na **rozsah reportu** specifikuje v **kategorii normativní rámce** pouze Směrnice OECD pro nadnárodní podniky. Ten by se podle ní měl odvozovat z možností podniku a ze závažnosti informací pro jejich uživatele, tj. stakeholdery podniku. U standardů **kategorie standardy řízení** jsou požadavky na rozsah obsahu reportu naopak uvedeny vždy. Měl by být odvozován od pocítované důležitosti témat a stakeholderů podnikem. Dále by se měl odvíjet od vnímané důležitosti témat relevantními stakeholdery a jejich zájmů. Směrnice GRI navíc doporučuje přihlídnout i k samotnému účelu reportu a zkušenostem podniku s reportováním. Takto se k rozsahu staví i ISO 26000. Standard ISO 14063 zase navíc doporučuje zohlednit aktivity stakeholderů.

Požadavek na každoroční **zveřejňování reportu** je u standardů **kategorie normativní rámce** obsažen pouze v UN Global Compactu a Global Sullivan Principles. Směrnice OECD pro nadnárodní podniky jej formuluje obecněji a vyžaduje pravidelné reportování s dodatkem, že by informace měly být poskytovány včas. Podobně obecně se staví ke lhůtám vydávání reportů i standardy nacházející se v průniku kategorií. SA8000 uvádí, že informování stakeholderů by mělo být pravidelné. ISO 26000 zase doporučuje vydávání CSR reportů ve vhodných časových intervalech. Pravidelnost vydávání reportů se až na výjimku série AA1000 zabývají všechny standardy **kategorie standardy řízení**. Ovšem pouze EMAS stanovuje konkrétní číselnou periodu.

3.4 VÝZKUM – VLASTNICTVÍ ISO 14001

Tato subkapitola představuje určitou sondu do chování podniků vlastnicích jeden z nejrozšířenějších standardů – **ISO 14001**. Z dotazování⁶⁹ zástupců podniků vyplynulo, že standard ISO 14001 vlastní 43 z 97 podniků (tj. 44,3 %). Jeho **vlastnictví** je však významně **ovlivněno odvětvím**, ve kterém podnik působí. Podniky ze stavebnictví vlastní tento standard 12,5× častěji než podniky ze zpracovatelského odvětví.

⁶⁹ Více o metodologii výzkumu viz příloha D.

Z vlastnictví ISO 14001 vyplývá závazek ke snižování negativního dopadu podnikových aktivit na přírodu. Proto byl činěn předpoklad, že podniky vlastníci ISO 14001 budou v dotazníkovém šetření častěji zmiňovat svou snahu o snižování dopadů svých aktivit na životní prostředí než ty, které jej nevlastní. Uvedené se však nepodařilo prokázat.

Vedle výše uvedeného závazku mají podniky vlastníci ISO 14001 také povinnost dokumentovat uplatňování a zlepšování environmentálního systému. Z tohoto důvodu bylo dále zkoumáno, zda tyto podniky informují ve svých výročních zprávách o některých tématech týkajících se oblasti životního prostředí častěji než ty, které standard nevlastní. Byl šetřen výskyt informací o investicích s pozitivním dopadem na životní prostředí, o aktivitách na ochranu životního prostředí a o prioritách a záměrech v oblasti životního prostředí. Analýzou se však nepodařilo prokázat, že by podniky vlastníci ISO 14001 informovaly o těchto tématech výrazně více než ty, které ho nevlastní.

Z provedeného šetření tedy vyplývá, že se **podniky vlastníci ISO 14001** ve výše zkoumaných oblastech **příliš neliší od těch, které nejsou dle tohoto standardu certifikovány**. To pak vede k úvahám, zda vlastnictví ISO 14001 není pro podniky jen určitou nutností pro získání zakázek. Tuto domněnku by mohlo podporovat i zjištění, že je tento standard více rozšířen mezi stavebními podniky. Ty, pokud chtěly získat veřejné zakázky, se musely řídit mimo jiné i zákonem o veřejných zakázkách, kde se požadavek na vlastnictví tohoto typu standardu objevoval. Po novelizaci zákona v roce 2012 však vypadl, a tak je otázkou, jaký dopad to bude mít na stavební podniky a jejich ochotu daný standard do budoucna vlastnit.

3.5 SHRNUTÍ

Tato kapitola se podrobněji věnovala standardům upravujícím společensky odpovědné chování podniků. Bylo odhaleno, že nejčastějšími **důvody** pro zavedení standardů upravujících tento typ chování je získání konkurenční výhody a snížení rizika vyplývajícího ze zavedení příliš striktní legislativy. Podnik také může díky těmto standardům dosáhnout určitých **výhod** (např. poskytnutí návodu na uchopení požadavků stakeholderů v praktické rovině, zvýšení důvěryhodnosti, produktivity či image) – avšak pouze tehdy, když je správně implementuje. Jak však upozorňuje Leipzigerová, nelze všechny výhody plynoucí z jejich zavedení získat ve stejném období. I přes uvedené výhody se však se standardy pojí určité **problémy**. Nejčastěji se kritika vztahuje k jejich metodice a malému zájmu akademiků o systematizaci standardů a jejich kritické zhodnocení.

Analýza sekundárních dat potvrdila, že se problematikou **systematizace standardů** příliš mnoho autorů nezabývá. Zároveň však bylo zjištěno, že ti, kteří se tomuto problému alespoň částečně věnují, využívají při členění standardů podobné logiky. Lze konstatovat, že **hlavním kritériem** pro začlenění standardu je to, **zda definuje** pouze společensky žádoucí aktivity a tím **minimální standardy společensky odpovědného chování** (normativní rámec), či zda se spolu s popisem aktivit také věnuje **postupům**, které by **měl podnik pro řízení dané oblasti zavést do svých aktivit** (standard řízení).

Z výsledků různých výzkumů také vyplynulo, že **míra využití standardů** z kategorie **normativní rámce** je **mírně vyšší** než z kategorie standardy řízení. Důvodem může být, že obsahují normativní požadavky na společensky odpovědné chování, které se obecně považují za důležité a nutné. Díky tomu není příliš obtížné se s nimi ztotožnit. Z logiky své konstrukce také **neobsahují regulační a monitorovací mechanismy**, což umožňuje jejich snazší a levnější implementaci. Pokud však jejich přijetí nemá být jen na deklarační úrovni, je nutné při jejich aplikaci v podnikové praxi jejich provázání se standardy

z kategorie standardy řízení. Ty totiž normativní požadavky konkretizují a poskytují návody na to, jaké postupy zavést pro dosažení vytyčených požadavků. V současnosti je nejčastěji **doporučovaným standardem k provázání Směrnice GRI**.

Nad rámec uvedeného ze srovnání standardů vyplynulo, že je jejich obsah stanovován na základě **konzultací se stakeholdery**. Dále jsou konstruovány tak, aby byly využitelné pro podniky **všech velikostí** a ze všech **odvětví**, což bývá někdy zpochybňováno. **Nejčastěji**, byť s různou intenzitou, **kladou standardy požadavky** na podniky **v environmentální a společenské oblasti CSR**, nejméně často v oblasti ekonomické. Téměř všechny v sobě zahrnují **povinnost/doporučení reportovat** o CSR aktivitách, byť se míra detailu popisu/doporučení odvíjí od toho, do které kategorie standard spadá.

4 Reportování o společensky odpovědném chování firem

Tato kapitola se detailněji zabývá reportováním o společensky odpovědném chování firem. To lze definovat jako „proces komunikování sociálních a environmentálních dopadů způsobených hospodářskou činností podniku určitým zájmovým skupinám a společnosti jako celku“ (Gray, R. et al. *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, 1987, dle např. Douglas et al., 2004). Vzhledem k současné popularitě vymezování CSR na základě triple bottom line lze rozsah témat dále rozšířit o ekonomickou oblast. Ta je nejčastěji reprezentována corporate governance. Samotný report pak lze považovat jak za výstup tohoto procesu, tak za vstup pro řadu dalších aktivit. Může pomoci vnést systémový přístup do samotného řízení společensky odpovědných aktivit, identifikovat budoucí rizika či příležitosti, a tím přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a též udržení práva podniku dlouhodobě podnikat. Informace v něm obsažené však neslouží jen samotnému podniku. Na jejich základě lze totiž alespoň částečně utvářet i rozhodovací proces různých typů stakeholderů.

Následující text je rozdělen do pěti částí. První část se snaží přiblížit vývoj a současný stav reportování o společenské odpovědnosti podniku. Druhá část je věnována důvodům, které podniky vedou k CSR reportování a které je naopak od reportování odrazují. Následující část pojednává o nastupujících trendech v nefinančním reportování. Čtvrtá část se snaží identifikovat kroky, kterými je třeba projít před samotným započítáním s tvorbou CSR reportu. Poslední, pátá, část prezentuje výsledky výzkumu o stavu reportování v ČR na příkladu podniků ze zpracovatelského odvětví a stavebnictví.

4.1 VÝVOJ A STAV CSR REPORTOVÁNÍ

V pozadí společensky odpovědného chování se často nachází snaha podniku o udržení svého práva podnikat skrze získání či obhájení společenského souhlasu (tzv. licence to operate). Silněji jeho ohrožení, a tedy i ohrožení své vlastní existence vnímají společnosti, jejichž aktivity mají nepříznivé dopady na prostředí, ve kterém se pohybují (Kolk, 2005, Konrad et al., 2006 či Tagesson et al., 2009). Odebrání souhlasu je dále zesíleno viditelností podniku a silnou občanskou společností (Douglas et al., 2004, Chapple a Moon, 2005, Line a Braun, 2007 či Gamerschlang et al., 2011). To vše pak způsobilo, že především velké podniky z tzv. citlivých odvětví⁷⁰ začaly jako jedny z prvních využívat nefinančního reportování jako nástroje k demonstraci své snahy o snižování negativních dopadů svých aktivit na prostředí.

⁷⁰ Jedná se o odvětví, jež sdružuje podniky s výrazným negativním dopadem na prostředí, v němž se pohybují.

Jelikož nejviditelnější, často alespoň částečně legislativou ošetřené, a nejsnáze kvantifikovatelné jsou dopady aktivit podniku na životní prostředí, začaly se v **reportech** objevovat **nejprve environmentální témata**. Se vznikem velkých finančních a společenských skandálů však narostla očekávání společnosti kladená na podniky. Ty se navíc začaly potýkat se silící konkurencí, což následně vedlo ke snahám o odlišení se. Vše uvedené se pak stalo důvodem, proč začaly podniky environmentální reporty doplňovat o další témata (EIRIS, 2007, str. 6, CR, 2012, str. 6). V důsledku toho pak vznikaly různé typy reportů. V posledních minimálně pěti letech jsou však dle CorporateRegister.com⁷¹ nejrozšířenějšími reporty **zprávy o udržitelném rozvoji a zprávy o (společenské) odpovědnosti podniku** (CR, 2012, str. 6).

Mnozí autoři a instituce však mezi uvedenými pojmy nerozlišují⁷² (van Wensen et al., 2011, str. 14). GRI, která patří mezi jednu z nejuznávanějších institucí na poli nefinančního reportování, používá k označení tohoto typu reportu termín zpráva o udržitelném rozvoji. Na druhé straně však sama ve Směrnici GRI uvádí, že reportování o udržitelném rozvoji vnímá jako synonymum k reportování o společenské odpovědnosti podniku (GRI, 2006, str. 3). Naopak KPMG používá termínu zpráva o (společenské) odpovědnosti podniku, přičemž pod ni zahrnuje i zprávy o udržitelném rozvoji (KPMG, 2011, str. 32).

Objem reportů, ať už jsou nazývány jakkoliv, **roste** (CR, 2012, str. 4, KPMG, 2011, str. 7). Dle nejaktuálnějšího šetření KPMG reportuje o CSR 95 % z 250 největších podniků pohybujících se v globálním prostředí a 64 % největších podniků na národních úrovních.⁷³ I přes tato optimistická čísla je však podíl reportujících podniků na celkovém počtu firem stále malý (van Wensen et al., 2011, str. 23).

Výsledky opětovně potvrdily předpoklad, že výrazný **vliv na reportování má velikost podniku** (KPMG, 2011, str. 11). Malé a střední podniky, které působí často lokálně, jsou se svými stakeholdery ve větším kontaktu než velké, mnohdy nadnárodní podniky. Mají tedy větší možnost demonstrovat plnění svých závazků vůči nim jinými, daleko přímějšími, cestami (van Wensen et al., 2011, str. 72). Velké podniky už musí využívat kvůli širokému počtu stakeholderů, se kterými se setkávají, i neosobní formy kontaktu, jako jsou CSR reporty.

Vedle velikosti ovlivňuje reportování také **typ vlastnictví**. Z výzkumu KPMG totiž vyplývá, že veřejně obchodovatelné a státní podniky reportují o CSR výrazně více než družstva a rodinné podniky (KPMG, 2011, str. 15). Tuominen et al. si nižší úroveň reportování družstev vysvětlují neexistencí investora, který by nebyl seznámen s družstvem a kterého by tedy bylo nutné skrze reportování přesvědčit o jeho odpovědném chování (Tuominen et al., 2008, str. 487). Nižší úroveň reportování rodinných podniků zase bývá

⁷¹ CorporateRegister.com vznikl v roce 1998 jako neziskový projekt Next Step Consulting. V jeho rámci vznikla webová stránka, na které se koncentrují nefinanční reporty. V současné době je jich zde téměř 40 000 od 9 000 podniků ze 160 zemí (CR, 2012, str. 4). Od roku 2007 uděluje CorporateRegister.com ceny za nejlepší CSR reporty. Více informací na <http://www.corporateregister.com>.

⁷² Dle ISO 26000 jde však o poměrně rozdílné koncepty. Udržitelný rozvoj chápe ISO jako přístup, který nabádá k hledání cest, jak naplnit potřeby současnosti bez ohrožení schopnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby (ISO 26000, 2011, str. 19). Společenskou odpovědnost pak definuje jako „odpovědnost organizace za dopady jejich rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí“ (ISO 26000, 2011, str. 14). Společenská odpovědnost tedy úzce souvisí s udržitelným rozvojem, avšak udržitelnost existence konkrétního podniku nemusí být vždy v souladu s udržitelností společnosti jako celku (ISO 26000, str. 19).

⁷³ 250 největších podniků pohybujících se v globálním prostředí bylo vybráno z Fortune Global 500 za rok 2010, na národních úrovních bylo v každé ze 34 zkoumaných zemí vyšetřováno vždy 100 největších podniků, hodnoceno dle výše tržeb (KPMG, 2011, str. 32).

vysvětlována tím, že rodinní vlastníci jsou často zároveň řediteli těchto podniků a tak si potřebné informace zjišťují jinou cestou než skrze reporty (Chen et al., 2007, str. 27, Darus et al., 2009, str. 141).

Jak již bylo uvedeno, větší vliv na reportování má také **odvětví**. Dle KPMG patří i nadále mezi nejvíce reportující podniky ty, které pochází z tzv. environmentálně citlivých odvětví, jako je zpracování dřeva, výroba celulózy a papíru a odvětví těžby nerostných surovin. V těchto odvětvích vytváří CSR reporty shodně 84 % podniků (KPMG, 2011, str. 13). Ze statistik CorporateRegister.com však vyplývá, že v počtu reportů zmíněná odvětví již předstihl bankovní sektor a odvětví tzv. podpůrných služeb. U nich byl také zjištěn největší nárůst CSR reportů za rok 2011 (CR, 2012, str. 38).

Z územního hlediska jsou za **lídry v reportování** považovány **evropské podniky** (CR, 2012, str. 4). Dle KPMG 71 % z nich publikuje CSR reporty (KPMG, 2011, str. 8). Z detailnějších výsledků však vyplývá, že i mezi nimi jsou velké rozdíly. Lze konstatovat, že výrazně vyšší objem reportování vykazují podniky ze zakládajících zemí či relativně starších členů EU (Steurer a Konrad, 2010, KPMG, 2011). Ve Velké Británii totiž publikuje reporty všech 100 největších podniků, ve Francii, kde je CSR reportování upraveno legislativně, 94 % (KPMG, 2011, str. 10). Naopak v Rumunsku či na Ukrajině o CSR reportuje jen 54 % ze 100 zkoumaných největších podniků (KPMG, 2011, str. 11). Dle KPMG je rozšíření CSR reportování v České republice ještě nižší (KPMG, 2008, str. 16), situace se však postupně zlepšuje i zde. V současné době se v této oblasti v ČR výrazněji profiluje např. společnost New World Resources Plc, o které pojednává jedna z případových studií této knihy.

Velkým **problémem** celosvětově však zůstává **různorodá kvalita reportů** a jejich vzájemná **porovnatelnost** (van Wensen et al., 2011, RY, 2012). Z výzkumu společnosti Radley Yeldar⁷⁴ vyplývá, že nejhůře se investorům a analytikům porovnávají informace o sociální oblasti – obtížnost uvádí 61 % dotazovaných (RY, 2012, str. 30). Za **východisko** z nastíněného problému je považováno **využití** některého ze standardů zaměřených na CSR reportování (Bartels et al, 2008, str. 12, van Wensen et al., 2011, str. 50) – blíže viz kapitola 3.

Z výzkumů vyplývá, že nejčastěji využívaným standardem je **Směrnice GRI**⁷⁵ (KPMG, 2011, str. 20, RY, 2012, str. 36). CorporateRegister.com pokládá za její nejsilnější stránku skutečnost, že je jediným opravdu globálním standardem využitelným ve všech odvětvích. Dle něj tedy podniky vlastně nemají jinou možnost než využít právě jej (CR, 2012, str. 30). Odhaduje, že v roce 2015 bude celá polovina CSR reportů vytvořena s jeho využitím. Zároveň však upozorňuje na skutečnost, že podniky ze zemí, které patří co do objemu vydaných reportů mezi lídry, své reporty sestavují převážně na základě jiných metodik než té od GRI (CR, 2012, str. 30). Důvodem uvedeného mohou být některé ze slabín, které se Směrnicí přisuzují – blíže viz příloha A.

⁷⁴ Tento výzkum realizovala společnost Radley Yeldar z pověření Global Reporting Initiative a The Prince's Accounting for Sustainability Project. Výzkumný vzorek tvořilo 34 investorů a 35 analytiků. 68 % z nich se označilo za angažované ve společensky odpovědném investování (Socially Responsible Investment – SRI).

⁷⁵ Blíže viz kapitola 3 a příloha A.

4.2 DŮVODY (NE)REPORTOVÁNÍ

Jak vyplývá i z případové studie o New World Resources Plc, za započítím s nefinančním reportováním nestojí zpravidla jeden, ale hned několik důvodů. Dlouhodobě a nejsystematičtěji se jejich identifikaci věnuje již zmiňované KPMG. Z jeho výzkumu vyplývá, že v současné době jsou nejčastěji zmiňovanými **důvody**, které vedou velké globální podniky **k CSR reportování**, posílení reputace a značky a etické důvody (KPMG, 2011, str. 19). Ze srovnání výsledků za rok 2005, 2008 a 2011 je patrné, že uvádění etických důvodů osciluje kolem 60 %. U posílení reputace a značky je však vidět v průběhu sledovaných let výrazný nárůst v uvádění (z 27 % v roce 2005 na 67 % v roce 2011).

Silné zastoupení **etických důvodů** může být vysvětleno reakcí podniků na změny v chování stakeholderů a jejich očekávání od podniku způsobená finančními, environmentálními či sociálními skandály, které se udály v několika předchozích letech (van Wensen et al., 2011, str. 72). Podniky si začínají více uvědomovat, že na ně společnost může uvalit sankce v podobě např. snížení poptávky po jejich produktech, zastavení přílivu finančního kapitálu, uvalení vyšších daní, pokut či zpřísnění legislativy regulující jejich aktivity (Deegan, 2002, str. 293), či jim dokonce přímo odebrat právo v ní působit, pokud poruší tzv. společenskou smlouvu (Deegan, 2002, str. 293, Reverte, 2009, str. 353). V důsledku toho se tedy snaží, aby byly společností vnímány jako ti, kteří v ní podnikají v souladu s jejími normami a ve vytyčených hranicích. Uvedené se pak odráží i v důvodu stojícím za vypracováním CSR reportu.

To, že v pozadí vypracování CSR reportu často stojí úvahy o **posílení reputace a značky**, je hodně svázáno s velikostí a viditelností podniku. Aktivity velkých podniků ovlivňují větší počet stakeholderů, což je činí v očích média, různých nátlakových skupin či politiků daleko zajímavějšími, než jsou malé a střední podniky. Dostávají se tím však pod větší drobnohled a jsou na ně vyvíjeny vyšší požadavky. Uvedené pak vede k tomu, že obhájení legitimacy jejich působení ve společnosti se stává náročnějším a riziko ztráty společenského souhlasu se zvyšuje. Proto tyto podniky daleko systematičtěji a usilovněji hledají cesty, jak vybudovat a ochránit své dobré jméno a jméno svých značek, jelikož díky němu se daří ustát případné krize bez větších ztrát.

Vedle výše zmíněných však existuje celá řada dalších důvodů stojících za reportováním – blíže viz např. případová studie o New World Resources Plc. Stejně tak ale existuje i celá plejáda **důvodů, proč** podniky o svých CSR aktivitách **nereportují**. Jsou jimi např. (van Wensen et al., 2011, str. 73–75):

- **Neznalost problematiky** – i přes výše uvedená fakta si je třeba uvědomit, že CSR reportování je v rámci CSR relativně nové téma (KPMG, 2011). Jeho porozumění a realizaci navíc komplikuje neexistence dominantního výkladu CSR a nepřehlednost na poli standardů způsobená obrovským počtem standardů upravujících různé oblasti CSR jak na národní tak na nadnárodní úrovni. To vše pak vede k tomu, že podniky neví, jak proces CSR reportování uchopit a jak zvolit témata a indikátory, o kterých by měly reportovat. Díky tomu ovšem přicházejí o celou řadu benefitů, na které lze s využitím CSR reportování dosáhnout.⁷⁶
- **Vnímaná citlivost údajů**, o kterých má být reportováno – z výzkumů vyplývá, že mnohdy podniky nereportují o svých opatřeních a aktivitách spadajících do CSR (EIRIS, 2008, Kašparová, 2011). Dle EIRISu je důvodem jejich strach, že zveřejnění určitých informací může vést ke zvýšení tlaku nevládních organizací na podnik, po-

⁷⁶ Blíže viz např. Kašparová, 2011, str. 15–18.

škození jeho image, negativním legislativním dopadům či dokonce k nárůstu soudních pří (EIRIS, 2008).

- **Očekávání zvýšení nákladů** v důsledku vykonávání dodatečné činnosti – tento důvod se často zakládá na správném předpokladu, že proto, aby podnik mohl o CSR reportovat, musí mít nastaven nějaký monitorovací systém napříč odděleními. Pokud něco takového podnik nemá, logicky argumentuje, že započítí s reportováním mu zvedne náklady s pořízením či vytvořením tohoto systému. Na druhé straně však jeho existence může podniku přinést v budoucím období úspory a přispět ke strategickému uchopení samotného CSR v podniku, což by následně mělo podpořit jeho konkurenceschopnost.

4.3 TRENDY V CSR REPORTOVÁNÍ

Tato část se blíže věnuje třem tématům, která jsou v poslední době v rámci CSR reportování předmětem řady diskusí. Nejprve bude pojednáno o využití možností internetu pro zvýšení zacílení a pohodlí čtenářů a analytiků reportů. Následně bude přiblížena nová forma CSR reportů a problematika ověřování reportů.

4.3.1 Využití možností internetu

V současné době je nejběžnější praxí, že podnik zveřejňuje svůj CSR report jak ve fyzické podobě, tak v **elektronické verzi ve formátu PDF**, kterou vyvěšuje na svých webových stránkách (van Wensen et al., 2011). Výhoda elektronické verze spočívá ve zvýšení dostupnosti reportu při minimálních nákladech jak na straně podniku tak čtenáře. Výhodou souboru ve formátu PDF je, že ho může zobrazit každý v téměř jakémkoliv operačním systému, včetně Windows®, Mac OS a mobilních platforem, jako je Android™ a iOS pro zařízení iPhone a iPad (Adobe). Za jeho výhodu lze také považovat, že umožňuje hledat klíčová slova – a to nejen v textu, ale i v metadatech.

Na webových stránkách podniků se také obvykle nachází speciální **sekce věnující se CSR**. Její obsah nejběžněji vychází z CSR reportu, který doplňuje o další aktuální informace. Často je dále rozdělena do **podsekcí** dle jednotlivých témat či typů stakeholderů. Smyslem uvedeného je čtenáře zbytečně nezahlcovat informacemi a přímo ho navést na informace, které ho zajímají. Tím se zvyšují šance, že je čtenář přečte, a dojde tak k pozitivnímu ovlivnění jeho smýšlení o podniku. Přes interaktivní prvky webu je také možné podnítit čtenáře k větší interakci s podnikem, a dosáhnout tak jeho zapojení do procesu reportování. To zpětně napomáhá pozitivnímu smýšlení o podniku, zvyšuje relevanci obsahu pro čtenáře a čtenost informací.

Využití různých informačních kanálů investory a analytiky zkoumala již zmíněná společnost Radley Yeldar. Z výzkumu vyplývá, že – i když si (ne)finanční informace opatřují hned z několika zdrojů – je u nich patrná silná tendence využívat specializované zdroje, jež podávají v dané oblasti vyčerpávající informace (RY, 2012, str. 3). CSR reporty u nich vítězí při získávání informací především o environmentální výkonnosti a výkonnosti v sociální oblasti (RY, 2012, str. 19). Nadpoloviční většina preferuje pro výše uvedené výhody jejich elektronickou verzi ve formátu PDF (RY, 2012, str. 24). CSR sekce na webových stránkách jsou v těchto oblastech jejich druhou nejčastější volbou. Informace o finanční výkonnosti hledají nejčastěji, nepřilíši překvapivě, ve výročních

zprávách, informace o řízení a správě ve specializované sekci na webových stránkách podniku (RY, 2012, str. 19).

V současné době se také začíná mluvit v souvislosti s tvorbou CSR reportů o využívání tzv. **eXtensible Business Reporting Language** (dále XBRL). Jedná se standard podporovaný technickým řešením, který umožňuje automatické zpracování informací (Hamřík, 2004). Funguje tak, že jsou vybrané informace v reportu opatřeny tagem (štítkem), a díky tomu je systém schopný automaticky informaci najít, nahrát ji a dále zpracovat. Které informace je třeba opatřit tagem a jakým, je uvedeno v taxonomii, kterou předtím někdo specifikoval. Výhodou je, že uvedený proces vyhledání informace, jejího zápisu a porovnání probíhá automaticky, což snižuje chybovost a dobu potřebnou pro analýzu dat.

Ačkoliv byl tento standard původně vyvinut pro usnadnění porovnání finančních výkazů, nic nebrání jeho využití i v dalších oblastech, které mají být předmětem analýzy. Výhodu jeho užití si uvědomila už i Global Reporting Initiative, která ve spolupráci s Deloitte Nizozemí vydala v roce 2012 první XBRL taxonomii pro CSR reportování (GRI). **GRI Taxonomie** je v současnosti vypracována pro Směrnici GRI ve verzi jak G3 tak G3.1. Umožňuje uživatelům reportů díky otagování dat rychle najít a analyzovat informace o CSR, což bylo v minulosti pro některé čtenáře relativně obtížné i přes existenci Obsahového rejstříku GRI (Wensen et al., 2011, RY, 2012).

I přes uvedené výhody standardu a skutečnost, že je jeho využití vyžadováno některými regulačními orgány v USA (US Securities and Exchange Commission) či Evropě (Eurostat) (Field, 2012), s ním investoři a analytici nejsou příliš seznámeni (RY, 2012). Z výzkumu Radley Yeldar vyplývá, že pouze 7 % z dotazovaných v současné době XBRL využívá (RY, 2012).

4.3.2 Integrované reporty

Větší pozornosti se problematice integrovaného reportování dostává v roce 2009, kdy princ z Walesu vystoupil na fóru organizovaném Accountability for Sustainability (dále A4S)⁷⁷ s výzvou k založení organizace, která by dohlížela nad vytvářením mezinárodního integrovaného přístupu k reportování. Tento apel nebyl pro zúčastněné až tak velkým překvapením, jelikož už v roce 2007 A4S vydala reportingový rámec, který se touto problematikou zabýval (A4S).⁷⁸ V reakci na to vytvořila v roce 2010 A4S ve spolupráci s GRI a International Federation of Accountants Mezinárodní radu pro integrované reportování (**International Integrated Reporting Council**, dále IIRC). Ta ideově navázala na dosavadní práci A4S v oblasti reportování.

Dle IIRC trpí **současné reportování** hned několika **neduhy**. Kvůli existenci množství odlišných metodik pro sestavení reportů a národních nařízení došlo k tvorbě různorodých, mnohdy samostatných, reportů. Díky tlaku na jejich větší rozpracovanost také došlo k nárůstu délky reportů v důsledku doplňování dalších detailnějších informací. To v konečném důsledku však dle IIRC vedlo k zastření opravdu závažných informací uváděných v reportech a ztížilo jejich porovnatelnost (IIRC, 2011, str. 4–5). Doposud

⁷⁷ A4S založil v roce 2004 princ z Walesu s cílem spojit zástupce různých skupin ve společnosti a vytvořit s jejich pomocí instituce, systémy, nástroje a různé přístupy potřebné k vybudování udržitelného hospodářství (A4S).

⁷⁸ Rámec byl uveden pod názvem Connected Reporting Framework. Upravuje přístup k reportování, které lépe odráží propojení mezi finanční výkonností a výkonností v oblasti udržitelného rozvoje, strategií podniku a způsobem jeho řízení (A4S).

se také dle IIRC nepodařilo, aby se v reportech objevovalo jasné vysvětlení vzájemné závislosti některých oblastí, které ovlivňují tvorbu hodnoty, a tím dlouhodobé zachování existence podniku (IIRC, 2011, str. 5).⁷⁹ Proto se stalo cílem IIRC vytvořit globálně přijímaný integrovaný reportingový rámec, který by spojoval finanční, environmentální, sociální informace a informace o řízení podniku jasným a výstižným způsobem a ve srovnatelném formátu (A4S).

Integrované reportování dle ní „spojuje podstatné informace o strategii podniku, jeho řízení, výkonnosti a příležitostech takovým způsobem, který odráží obchodní, sociální a environmentální kontext, ve kterém podnik působí. Poskytuje tak jasný a výstižný obraz, jak podnik vytváří hodnotu – jak v současnosti tak i v dlouhodobém výhledu“ (IIRC, 2011, str. 6, vlastní překlad). V současné době vrcholí připomínkování pracovní verze Integrovaného reportingového rámce. Vydání jeho finální podoby je plánováno na konec roku 2013 (IIRC). Zatím je zaměřen jen na investory a velké podniky. V budoucnu se však očekává, že se jeho záběr rozšíří na všechny typy organizací a jejich stakeholdery.

Integrovaný reportingový rámec IIRC zavádí principy (Guiding Principles) a prvky obsahu (Content Elements), které společně určují obsah integrovaného reportu a pomáhají podniku se rozhodnout, jak nejlépe informovat o vytváření unikátní hodnoty smysluplným a transparentním způsobem (IIRC, 2012, str. 4). Vedle nich obsahuje Integrovaný reportingový rámec také vymezení základních konceptů, které tvoří integrované reportování a pokyny pro tvorbu a zveřejňování reportu (IIRC, 2012, str. 4). Blíže o jednotlivých částech rámce viz příloha E.

Z výzkumu Radley Yeldar vyplývá, že investoři a analytici snahu o jasné a výstižné propojování informací o různých aspektech výkonnosti vítají (RY, 2012, str. 33). Domnívají se také, že jim integrované reporty usnadní jak provádění analýzy, tak i samotné investiční rozhodování (RY, 2012, str. 34). Ačkoliv se Integrovaný reportingový rámec zatím zaměřuje jen na potřeby poskytovatelů kapitálu, z výzkumu Asociací profesních účetních vyplývá, že po zavedení povinného integrovaného reportování v Jihoafrické republice⁸⁰ došlo nejen ke zvýšení množství informací o sociálních, ekologických a etických aktivitách podniku ve výročních zprávách, ale také k rozšíření jejich cílení na vícero stakeholderů (Horák, 2012). Zdá se tedy, že úvahy o možném využití rámce pro další stakeholdery jsou správné.

4.3.3 Ověřování reportů

Z výsledků řady výzkumů vyplývá, že zařazení prohlášení o ověření publikovaných informací do CSR reportu zvyšuje jeho důvěryhodnost v očích stakeholderů (Bartels et al., 2008, KPMG, 2011, CR, 2012). Přesto jeho **využívání** podniky **příliš neroste** (KPMG, 2011, str. 28, CR, 2012, str. 33). V současné době obsahuje prohlášení o ověření reportu třetí nezávislou stranou v souhrnu necelá polovina CSR reportů (GRI, 2011, str. 12, KPMG, 2011, str. 30). Při bližším zkoumání je však patrná **regionální rozdílnost**. Zatímco v Evropě je externě ověřováno 57 % reportů (GRI, 2011, str. 12), 90 % CSR reportů v USA ověření neobsahuje (CR, 2012, str. 35).

⁷⁹ Těmito oblastmi jsou: strategie a riziko, finanční a nefinanční výkonnost, řízení a výkonnost, výkonnost organizace a výkonnost organizací v jejím dodavatelském řetězci (IIRC, 2011, str. 5).

⁸⁰ Povinnost publikace integrovaných reportů mají v Jihoafrické republice jen společnosti kótované na Johannesburgské burze. Jihoafrická republika je první na světě, která tuto povinnost zavedla (Horák, 2012).

Ačkoliv ověření mohou provádět různé subjekty, dochází v průběhu let k **upevňování pozice** auditorských firem nazývaných někdy **Big 4**.⁸¹ Ty lze v současnosti považovat za hlavní poskytovatele tohoto typu ověření (KPMG, 2011, str. 30, RY, 2012, str. 40, CR, 2012, str. 34). Možným důvodem stojícím za touto skutečností je, že velké globální podniky, které jsou současně těmi, které nejčastěji reportují o CSR, tyto společnosti znají, mají zkušenosti se spoluprací s nimi a mají ověřeno, že jsou schopny poskytovat své služby v globálním rozsahu (CR, 2008, str. 33). Pokud se naplní očekávání o růstu integrovaných reportů, lze očekávat, že se jejich pozice ještě více upevní (CR, 2008, str. 37). To zřejmě také povede k **upevnění pozice standardu ISAE 3000**⁸² v této oblasti.

4.4 KROKY SMĚŘUJÍCÍ K TVORBĚ CSR REPORTU

V této subkapitole jsou identifikovány kroky, které je v podniku třeba učinit před samotnou tvorbou CSR reportu – schematicky jsou vyjádřeny v obrázku 4.1. Tento report referuje o společensky odpovědných aktivitách podniku. Proto je dobré na počátku úvah o jeho vytvoření nejprve zjistit, **jaké aktivity** lze vůbec **zařadit pod CSR**. Jejich poznání tvoří základ, ze kterého jsou vybírána témata tvořící obsah reportu.

Podnik může často pod vlivem intuitivního vnímání pojmu CSR dojít k závěru, že pod CSR spadají jen filantropické aktivity. Toto vyvození může dále umocňovat i Standard odpovědná firma,⁸³ který je na našem území již delší dobu propagován. Záběr CSR je však daleko širší. Pro prvotní zorientování se v tom, co podnik vlastně v rámci CSR vykonává, se jeví jako vhodné využít některého ze stávajících standardů pokrývajících oblasti CSR. Vzhledem k širší záběru lze doporučit využití ISO 26000 či Směrnici GRI.

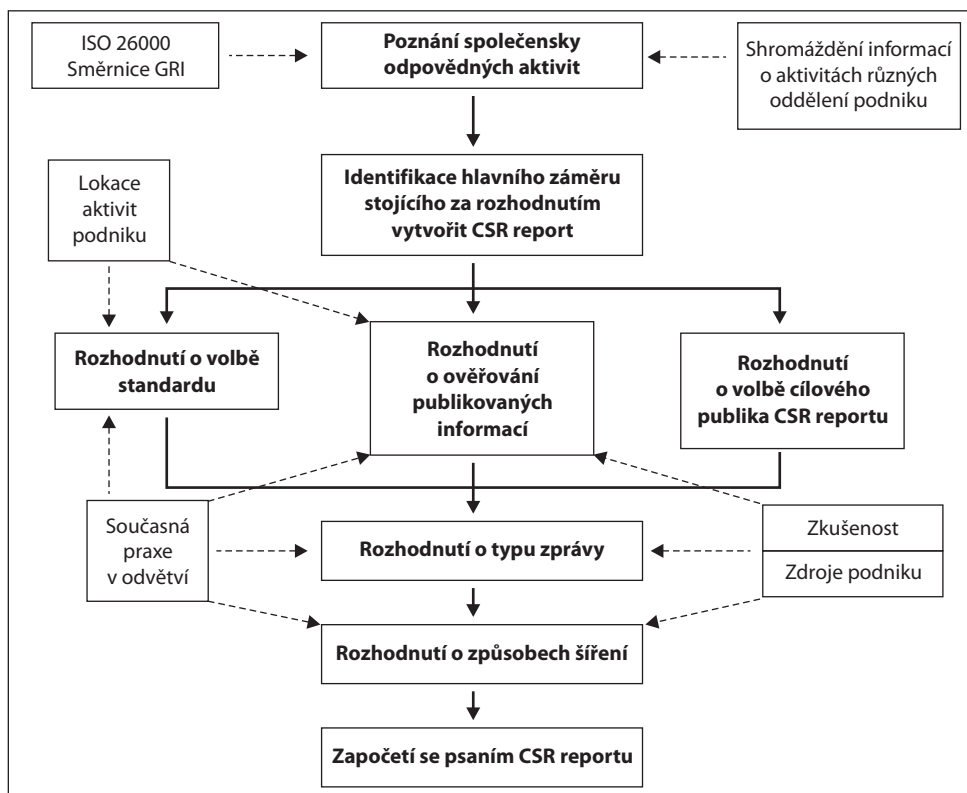
Následně je vhodné explicitně formulovat **záměry**, které za započítání se CSR reportováním stojí. Právě ony jsou totiž určující v tom, jaká témata budou v reportu zohledněna, v jakém rozsahu a propracovanosti budou informace poskytnuty, jaký důraz bude kladen na demonstraci jejich věrohodnosti, komu budou směřovány a jak intenzivní bude snaha o získání zpětné vazby. Za základní a nejčastěji uváděné záměry stojící za rozhodnutím **publikovat CSR reporty** lze označit řízení reputace, snahu o zajištění práva podnikat, tlak stakeholderů či uvědomování si vlastní odpovědnosti vůči nim (viz např. Stanton a Stanton, 2002, Idowu a Papasolomou, 2007 či KPMG, 2011).

Stojí-li v pozadí tvorby CSR reportu převážně marketingové důvody, jeví se jako vhodné **využití**, při tvorbě jeho obsahu, některého ze **standardů** spadajících do normativních rámců. Splnění jejich požadavků v oblasti reportování není příliš náročné a odkaz na některého z nich dodá obsahu reportu vyšší důvěryhodnost. Volbu konkrétního standardu uvnitř normativních rámců ovlivňuje prostředí, ve kterém podnik působí. Podniká-li především ve Spojených státech amerických, lze doporučit využití – vzhledem k tamější popularitě tvůrce – Global Sullivan Principles. V ostatních případech je vhodnější užití UN Global Compactu. Pokud se jedná o nadnárodní podnik, který pochází z některé z industrializovaných zemí, je možné místo posledně uvedeného standardu také využití Směrnice OECD pro nadnárodní podniky.

⁸¹ Do Big 4 spadá KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers a Deloitte.

⁸² International Standard on Assurance Engagements 3000 je mezinárodní standard určený pro auditory a účetní znalce. Dává jim návod na to, jak ověřovat zakázky, které nejsou audity a ani prověrkami historických finančních informací (ISAE).

⁸³ Jedná se však jen o systém měření a benchmarku firemní filantropie a Corporate Community Investment.



Obr. 4.1 Kroky předcházející vytvoření CSR reportu

Zdroj: autoři

Pokud jsou za záměrem tvorby reportu důvody spíše etické, motivované snahou o zajištění existence podniku v dlouhém období, je možné k jeho vytváření přistupovat volně. Přesto lze, vzhledem ke schopnosti standardů dodat reportu vyšší důvěryhodnosti, doporučit jejich využití i zde. Jako vhodnější se však v tomto případě jeví volba některého ze standardů z kategorie standardů řízení. Jejich využití je též vhodné, pokud stálo za tvorbou reportu prolnutí marketingových důvodů s výše uvedeným. Ačkoliv splnění požadavků standardů spadajících do této kategorie stojí výrazně více námahy, spočívá jejich nesporná výhoda v poskytnutí relativně detailních instrukcí, jak sestavit report, který by byl pro stakeholdery informačně hodnotný.

Pokud podnik působí na zahraničních trzích, lze považovat za nejvhodnější využití Směrnice GRI, pokud pouze v ČR, přichází v úvahu i model KORP.⁸⁴ S využitím posledně zmíněného se pak pojí šance na získání ocenění v rámci programu Národní cena ČR za společenskou odpovědnost, které je následně medializováno. Podnik má zároveň právo tuto skutečnost uvádět ve svých materiálech, což zpětně posiluje jeho image.

⁸⁴ Model KORP vypracovalo Sdružení korektního podnikání společně se Sdružením pro cenu ČR za jakost. Model je prezentován jako česká metodika tvorby a systému hodnocení CSR reportů. Vznikl integrací Směrnice GRI a metodik sebehodnocení dle modelu excelence EFQM a modelu The Common Assessment Framework (Prachař et al., 2008, str. 57).

Vedle prostředí, ve kterém podnik působí, ovlivňuje volbu standardu také běžná praxe v odvětví a chování konkurentů, se kterými se podnik poměří. Všechny tyto faktory také ovlivňují rozhodnutí o využití **ověření** publikovaných informací **třetí nezávislou stranou**. Působí-li podnik např. v USA, bude cítit vzhledem k situaci, která tam panuje, daleko menší motivaci využít tohoto nástroje k posílení důvěryhodnosti reportu než podnik z EU (CR, 2012). Tato logika se dá aplikovat i na odvětví a konkurenci. Do uvedeného však ještě vstupují záměry, které podnik k CSR reportování vedou.

Pokud za tvorbou reportu stojí snaha o odlišení se od konkurence skrze demonstraci odpovědného chování, může využití ověření třetí nezávislou stranou tuto snahu ještě posílit. Pokud jsou důvody čistě marketingové, lze předpokládat, že důraz na jeho využití nebude tak silný. Užítí ověření třetí stranou dále ovlivňuje zkušenost podniku s ním. Podniky, které mají vyšší zkušenost např. s finančním auditem, budou k ověření nefinančních informací přistupovat s vyšší pravděpodobností ochotněji a s relevantnějšími očekáváním, než ty, které finančním auditem neprošly. Jeho využití též ovlivňují dostupné nejen finanční zdroje v podniku. Provedení auditu, jenž je základem pro ověření publikovaných informací, totiž sestává ve velké řadě případů nejen z prověrky materiálů, ze kterých report vychází, ale také ze série rozhovorů s pracovníky na všech manažerských úrovních a z návštěv jednotlivých provozů.

Záměr stojící za tvorbou reportu ovlivňuje také **volbu jeho cílového publika**. Pokud ho podnik vytváří jen za účelem naplnění legislativních požadavků nebo pouze z důvodu budování reputace, je záběr reportu velmi široký (Stanton a Stanton, 2002). Díky orientaci na rozsáhlé publikum se v reportu objevují spíše povrchní všeobecné informace, čímž se z něj vytrácí informační hodnota. Právě ta však rozhoduje, zdali bude report čten a bude tedy vyšší šance na rozvinutí výhod, jako jsou podpora, loajalita a preference podniku a jeho produktů čtenáři. Nízká informační hodnota také znemožňuje další využití již vytvořeného reportu pro další propagaci, což jistě nepřispívá k hospodárnému využití zdrojů. Už totiž i např. v soutěži Zlatý středník, která oceňuje nejlepší firemní publikace, je hodnoceno kromě grafického ztvárnění to, zda obsah odpovídá požadavkům cílové skupiny (PRK).

Proto je třeba si určit, pro které typy stakeholderů je report určen a tomu, vedle záměru, podřídit výběr a způsob zpracování témat. Oporou pro uvedené mohou být jak diskuse se stakeholdery, pro které je report určen, tak standard ISO 26000, který je v této části velmi konkrétní. Při využití standardu je však třeba zvážit, zda všechny z nabízených oblastí jsou pro vybraný typ stakeholdera podniku skutečně relevantní.

Dále je třeba se rozhodnout, jaký **typ zprávy** využít. Jako první se nabízí výroční zpráva, vzhledem k tomu, že ji mnoho z podniků musí ze zákona vytvářet.⁸⁵ Pojí se s ní tak výhoda znalosti tvorby a již existující vyčleněné zdroje pro její vypracování. Jelikož je veřejně dostupná, má potenciál oslovit širší skupinu stakeholderů spíš než specializované reporty. Pokud však má být zachována informační hodnota, jeví se jako nejvhodnější výroční zprávu rozdělit do sekcí podle jednotlivých typů stakeholderů, na které se zpráva obrací. S tím však narůstá riziko, že se z výroční zprávy stane příliš rozsáhlý materiál,

⁸⁵ Zákon o účetnictví tuto zákonnou povinnost ukládá všem účetním jednotkám, které musí mít svou účetní závěrku ověřenou auditorem (ZoÚ, § 20–21). Akciových společností se to týká v případě, že ke konci rozvahového dne účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň jedno ze tří uvedených kritérií: aktiva celkem více než 40 000 000 Kč; roční úhrn čistého obrátu více než 80 000 000 Kč nebo průměrný přepočtený stav zaměstnanců v průběhu účetního období více než 50 (ZoÚ, § 20).

který svým rozsahem čtenáře spíše odradí. Aby se tak nestalo, nabízí se využití doporučení formulovaných v Integrovaném reportingovém rámci od IIRC.

Další nesporná výhoda výročních zpráv oproti specializovaným reportům, ovšem spíše pro čtenáře, spočívá v poskytnutí celistvější informace o podniku, jelikož jsou v ní svázány informace o aktivitách podniku s finančními výsledky. To však nemusí být vždy z pohledu podniku preferováno – ať už kvůli nedobrému, či naopak příliš dobrému finančnímu hospodaření. V tomto případě je tedy vhodné využití specializovaného reportu, byť se v zahraničí trend začíná ubírat opačným směrem – k tvorbě integrovaných reportů (KPMG, 2008, A4S). Dalším argumentem pro volbu specializovaného reportu je silný tlak vícero typů stakeholderů, protichůdnost jejich zájmů či stávající praxe v odvětví.

Posledním závažným bodem před započítáním s tvorbou CSR reportu je rozhodnutí o **způsobu jeho šíření**. Jak již bylo zmíněno, výroční zpráva je veřejně dostupná on-line díky jejímu zveřejnění v Obchodním rejstříku. Nelze však předpokládat, že by ji v něm většina stakeholderů aktivně vyhledávala. Vyhledávání však lze podpořit vypracováním reportu, ať už se jedná o výroční zprávu nebo specializovaný report, na základě XBRL. Zvýšení pravděpodobnosti, že se s reportem stakeholderi setkají, lze také dosáhnout pomocí jeho vyvěšení ve formátu PDF na webové stránky podniku či intranet nebo pomocí využití jeho obsahu pro tvorbu specializované sekce v rámci webových stránek podniku, které jsou mnohdy čtenější než samotný report. Zvýšit zájem o jeho existenci lze také skrze odkazování na něj jinými firemními publikacemi či díky získání ocenění za jeho vypracování. Volba popsanych možností ovšem závisí jak na zkušenosti s výše uvedeným, tak s dostupnými zdroji a praxí v odvětví, ve kterém se podnik pohybuje.

Teprve po tom, co podnik učiní rozhodnutí o výše zmíněném, může přistoupit k vytvoření reportu. Je však třeba mít na paměti, že základním předpokladem čtenosti reportu, a v důsledku toho rozvinutí výhod plynoucích z reportování, je přesvědčení stakeholderů o jeho informační hodnotě. Toho lze dosáhnout tvorbou obsahu reportu na základě konzultací se stakeholdery, vyhledáváním zpětné vazby a jejím promítnutím do obsahu reportu. Dojem o hodnotě obsahu lze také posílit zařazením se určitým standardem, ověřením informací uváděných v reportu třetí nezávislou stranou či získáním ocenění pro tento typ reportu – viz již zmíněná soutěž Zlatý středník či program Národní cena ČR za společenskou odpovědnost. Nutné je také zvážit rozsah reportu. Největší podporu pro jeho stanovení nabízí Směrnice GRI či Integrovaný reportingový rámec od IIRC.

4.5 VÝZKUM – CSR REPORTOVÁNÍ V ČR

Tato subkapitola představuje nejpodstatnější výsledky výzkumu⁸⁶ zaměřeného na identifikaci přístupu podniků ze zpracovatelského průmyslu a stavebnictví v České republice k začleňování informací nefinančního charakteru do výročních zpráv a faktorů jej ovlivňujících.⁸⁷ Výběr média ovlivnila celá řada důvodů – blíže viz příloha F. Přiblíženy zde budou výsledky pouze za hlavní část výroční zprávy – tzv. tělo.⁸⁸

Nejprve bylo předmětem šetření, **o jakých CSR tématech** podniky ve svých výročních zprávách **informují**. Jak vyplývá z grafu na obr. 4.2, ponejvíce jsou v nich obsaženy in-

⁸⁶ Výzkum realizoval jen jeden z autorů knihy – Klára Kašparová. Více o jeho metodologii viz příloha D.

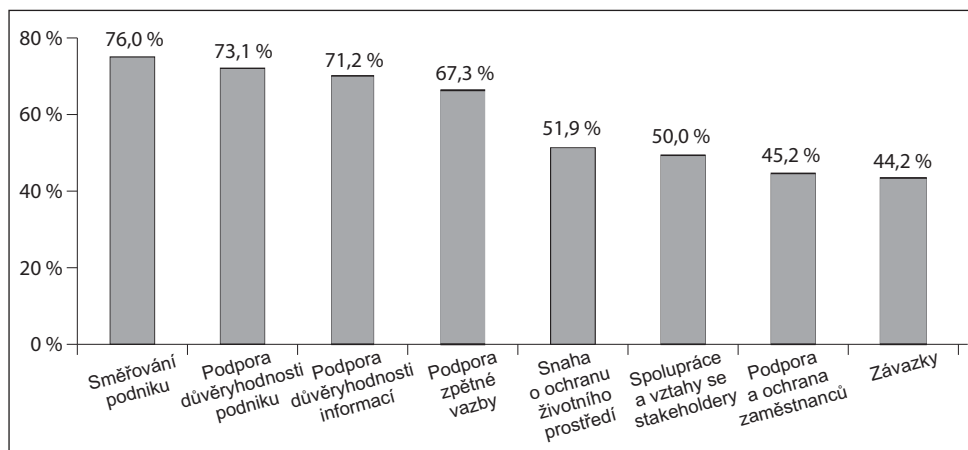
⁸⁷ Blíže viz Kašparová, 2011 a Kašparová, 2012.

⁸⁸ Jedná se o textovou část, která odlišuje výroční zprávu od účetní závěrky. Do části nazvané tělo výroční zprávy nebyly zařazeny její úvodní strany.

formace o směřování podniku – nejčastěji v ekonomické oblasti a v oblasti výroby nebo výrobku. Stejně tak se v nich velmi často objevují informace o tématech, jež mají za cíl podpořit jak důvěryhodnost podniku a jeho procesů, tak důvěryhodnost poskytovaných informací.

Důvěryhodnost podniku a procesů v něm je nejčastěji vyjadřována skrze informaci o certifikaci dle určité normy (především ISO 9001 a ISO 14001). K posílení důvěryhodnosti poskytovaných informací je nejvíce využíváno uvedení konstatování o souladu informací uvedených ve výroční zprávě s účetní závěrkou ve zprávě auditora. Skutečnost, že se tato informace objevuje v 73,1 % výročních zpráv, je o to pozitivnější, že informování o uvedeném jde na rámec povinností daných Zákonem o účetnictví. Naopak prohlášení představenstva, dozorčí rady nebo jejich členů o kvalitě údajů uváděných ve výroční zprávě obsahuje jen 1/3 zkoumaných výročních zpráv.

Nadpoloviční většina výročních zpráv také zahrnuje informace snažící se podpořit zpětnou vazbu od stakeholderů. Tuto snahu však lze hodnotit pouze jako formální vzhledem ke skutečnosti, že ve většině případů dominují informace o neosobní formě kontaktu. Na druhé straně je možné zařazení kontaktních údajů do těla výroční zprávy hodnotit jako pozitivní vzhledem ke skutečnosti, že z hlediska legislativy mají tvůrci výročních zpráv povinnost o nich⁸⁹ informovat jen v účetní závěrce a v její příloze. Identifikace konkrétních osob odpovědných za obsah výroční zprávy není příliš rozšířená. Vymezení jejich odpovědnosti za jednotlivé části obsahuje jen třetina výročních zpráv obsahujících informaci o odpovědných osobách.



Obr. 4.2 Graf – Výskyt nejčastěji uváděných témat

Zdroj: autoři

Polovina výročních zpráv obsahuje informace o snaze podniku snižovat dopady svých aktivit na životní prostředí a informace o spolupráci a vztazích se stakeholdery. Zde je zajímavé, že autoři výročních zpráv rozlišují mezi spoluprací a vztahem, byť jsou v obou případech jako druhá strana nejčastěji zmiňováni obchodní partneři. Necelá polovina výročních zpráv také zahrnuje informace o vzdělávání, zaměstnaneckých benefitech a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Výsledky naznačují, že vzdělávání není v podnicích zřejmě plně chápáno jako forma benefitu, jelikož je o jeho poskytování

⁸⁹ Povinnost se týká pouze poskytnutí informace o sídle podniku.

referováno odděleně od ostatních benefitů. Informaci o závazcích – především v ekonomické oblasti – uvádí také necelá polovina výročních zpráv.

Z výše uvedeného zastoupení nejčastěji uváděných témat je patrné, že jsou ve výročních zprávách **pokryty všechny složky CSR v členění dle triple bottom line**. Z výsledků vyplývá, že informování o CSR tématech ve výročních zprávách **není dáno jen zákonnou povinností**, ale také snahou o posílení důvěryhodnosti a podpoření zpětné vazby od stakeholderů. Srovnáme-li výskyt nejčastěji uváděných témat s tím, co požaduje **Zákon o účetnictví** v této oblasti, lze konstatovat, že jsou jeho **požadavky** na informování **plně respektovány v oblasti ekonomické a environmentální, v sociální oblasti** je však možné nalézt určité **rezervy**.

Oproti předpokladům, činěných na základě jiných výzkumů (viz např. Line a Braun, 2007, Kašparová a Škapa, 2007, EIRIS, 2007, PFS Program database, 2008), nebylo zjištěno, že by **informování o corporate governance a filantropii či sponzoringu** bylo ve výročních zprávách silně zastoupeno.⁹⁰ Pokud už výroční zprávy referovaly o corporate governance, nejčastěji byly zmiňovány různé formy plnění zástupcům podniků. Z výsledků poněkud překvapivě vyplývá, že i přes skutečnost, že zhruba 1/3 podniků vlastní etický kodex či kodex řízení a správy, jen **minimum** z nich o této skutečnosti referuje ve své výroční zprávě. Nízká míra uvádění informací se projevila i u filantropie či sponzoringu – a to i přesto, že téměř 3/4 zkoumaných podniků tyto aktivity realizují. Dále bylo zjištěno, že ve výročních zprávách nejsou kromě informací o ISO 14001 uváděny žádné zmínky o využití standardů popisovaných v kapitole 3.

V další části výzkumu bylo šetřeno, **v jakém rozsahu a hloubce** jsou **informace o CSR** ve výročních zprávách **poskytovány**. Na základě výsledků lze konstatovat, že rozsah věnovaný CSR tématům **není příliš vysoký**. Informace o polovině sledovaných témat se omezují na konstatování v rozsahu jedné až dvou vět. V souhrnu lze tvrdit, že rozsah poskytovaných informací typicky nepřekročí jeden odstavec. To samé platí i pro hloubku poskytovaných informací. Jen u poloviny z nejčastěji zmiňovaných témat (u 10 z 20) byl nalezen potenciál jejich detailnějšího popisu. Ovšem pouze u poloviny z nich (u 5 z 10) byla vyšší míra detailu poskytované informace doopravdy zjištěna. Na druhé straně však výzkumem **nebyl plně potvrzen předpoklad, že jsou ve výročních zprávách nejvíce rozpracována témata vyžadovaná legislativou**. Nad její rámec totiž zkoumané výroční zprávy poskytují detailnější informace také o dalších tématech.⁹¹

Poslední část výzkumu se zaměřovala na postihnutí **faktorů ovlivňujících CSR reportování**. Bylo zjištěno, že zkoumané faktory ovlivňují volbu témat, ne však již rozsah či hloubku poskytovaných informací. Z výsledků výzkumu vyplývá, že **nejvýraznější vliv** na volbu témat má **míra souběhu vlastnictví a řízení**. Tuto skutečnost lze vysvětlit tlakem poskytovatelů finančního kapitálu na zohledňování dalších nefinančních informací v reportu kvůli snížení informační asymetrie, které čelí, pokud je míra souběhu nízká.⁹² Výrazný vliv na volbu CSR témat má také velikost podniku a původ vlastníka. Oproti výše zmíněným výzkumům zde nebyl prokázán výrazný vliv odvětví. Uvedené však může být vysvětlitelné blízkostí sledovaných odvětví.

⁹⁰ U corporate governance však může být výsledek zkreslen skutečností, že se stěžejní informace o něm mohly nacházet ve Zprávě o vztazích mezi propojenými osobami, která nevstupovala do analýzy.

⁹¹ Jedná se o poskytování informací o spolupráci se stakeholdery, nefinančním auditu a normách.

⁹² Blíže viz Kašparová, 2012, str. 26.

4.6 SHRNU TÍ

Tato kapitola se blíže zabývá reportováním o společensky odpovědném chování podniku. Tento typ nefinančního reportování prošel od 90. let minulého století četnými změnami, které měly výrazný dopad na obsah reportu. V současné době jsou **nejrozšířenějšími ty reporty, které obsahují CSR témata** v členění dle triple bottom line. V průběhu zmíněného období se na poli tohoto typu reportování **Evropa** vyprofilovala jako **lídr**. I přesto se míra využití CSR reportování v evropských státech liší. Lze konstatovat, že daleko vyšší objemy reportování produkují podniky ze zakládajících zemí či relativně starších členů EU. Kromě krajiny původu však míru **reportování ovlivňují další faktory**, jako je velikost podniku, odvětví, ve kterém působí či typ vlastnictví. Z prezentovaných výsledků výzkumu v České republice vyplývá, že zdaleka nejsilnějším faktorem je míra souběhu vlastnictví s řízením.

I přesto, že objemy CSR reportů rostou, stále se nejedná o běžnou praxi. Nejčastějšími **důvody**, které podniky k započítí s reportováním vedou, spočívají v **řízení reputace a etických důvodech**. Před sestavením reportu je však třeba učinit řadu rozhodnutí, které jsou v kapitole detailněji přiblíženy. Pro zvýšení šance, že budou cílovými skupinami čteny, a tím se rozvinou výhody, které se se CSR reportováním pojí, je dobré znát **nové trendy**, jako je standard XBRL, integrace reportů či možnosti využití ověření třetí nezávislou stranou. O všem uvedeném kapitola hlouběji pojednává.

5 Moderní trendy v oblasti společenské odpovědnosti firem

Tato kapitola se blíže věnuje nejvýraznějším trendům, které jsou v současné době předmětem zájmu a diskusí řady organizací, expertů a podniků. Následující text je rozdělen do čtyř částí, ve kterých jsou detailněji charakterizovány. Postupně bude představena koncepce sdílených hodnot, work-life balance, corporate community involvement a (společensky) odpovědné investování. Vedle nich je velmi dynamicky se rozvíjející oblastí CSR také CSR reportování. Tomu je vzhledem k současnému záměru Evropské komise více tuto oblast regulovat věnována samostatná kapitola – viz kapitola 4.

5.1 VYTVÁŘENÍ SDÍLENÝCH HODNOT (CREATING SHARED VALUE)

Formování **konceptu sdílených hodnot** zásadně ovlivnili profesori z Harvard Business School **Michael E. Porter** a **Mark R. Kramer**. Celosvětový ohlas zaznamenaly zejména jejich dva uveřejněné příspěvky v časopise Harvard Business Review. První z nich vyšel v roce 2006 pod názvem „Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“. Druhý, uveřejněný v roce 2011, nesl název „Creating Shared Value“.

V prvním zmíněném příspěvku se Porter s Kramerem věnují zejména **spojení společenské odpovědnosti a konkurenční výhody** a poprvé se zde objevuje termín **Creating shared value – vytváření sdílených hodnot** (Porter a Kramer, 2006).

V druhém příspěvku Porter a Kramer rozvíjejí hlouběji problematiku CSV a razí cestu **strategické CSR**. Také se zde však objevuje i **kritická odezva na dosavadní celospolečenský vývoj**. Domnívají se, že dosavadní úzké pojetí kapitalismu, i když jej prezentují jako bezkonkurenční nástroj pro uspokojování lidských potřeb, vytváření pracovních míst a bohatství, brání podnikům využívat jeho širokého potenciálu k plnění rostoucích nároků společnosti. Uplatněním konceptu sdílených hodnot lze dle nich posunout hranice kapitalismu k růstové prosperující společnosti, resp. se podle nich jedná o další stupeň evoluce při kultivování kapitalistického modelu. Zároveň vnímají tento směr jako jeden ze základních prvků nezbytné transformace současného podnikatelského myšlení (Porter a Kramer, 2011).

Za tím, proč není CSR podniky stále využívána tak efektivně, jak by mohla být, vidí také to, že se podniky a společnost staví proti sobě a **podniky přemýšlejí o CSR generic-kým způsobem**. Porter a Kramer se dále domnívají, že programy v oblasti společenské odpovědnosti podniku vznikly často pouze jako reakce na vnější tlak s jasně definovaným cílem zlepšit pověst podniků a že současná aplikace společenské odpovědnosti je řadou

firem odtržena od samotné podnikatelské strategie. Navíc jsou podle nich v podnicích náklady spojené s konceptem CSR chápány spíše jako vynucené, ať se již jedná např. o zmírňování škod způsobených firemní činností či poskytování filantropických darů, které ukrajují pouze z koláče firemního zisku.

Podle Portera a Kramera tyto tradiční přístupy pohlížely celkově na aktivní zapojení podniků do vybraných společenských témat jako na něco, co je funkčně oddělené od samotného byznysu, což znamená pro podniky promarnění využití příležitosti ve vytvoření unikátní tržní pozice založené zároveň na dlouhodobém společenském i ekonomickém efektu.

Podniky by podle nich měly **přístupovat k CSR strategicky** a snažit se propojit jejich CSR aktivity s jejich klíčovými kompetencemi, což jim následně umožní efektivně využívat jejich odborné znalosti či hodnotové řetězce (Porter a Kramer, 2011). Zároveň zdůrazňují, že je potřebné, aby podniky analyzovaly možnosti zapojení se do řešení společenských problémů obdobným způsobem, jakým vybírají podnikatelské příležitosti (Zadražilová et al., 2010). Jejich snahou by tak mělo být, v duchu teorie konkurenční výhody, aktivní hledání takových společenských problémů, které představují příležitost **pro vytvoření sdílené hodnoty** – tedy užitku jak pro společnost, tak zároveň pro podnik samotný.

Podle Portera s Kramerem mohou podniky vytvářet sdílenou hodnotu třemi cestami, kterými jsou (Porter a Kramer, 2011, Bockstette a Stamp, 2012):

- **redefinování hodnotových řetězců** – podniky mohou zdokonalovat kvalitativní, množství, nákladové a spolehlivostní aspekty svých vstupů i distribuce a současně působit jako dobrý správce důležitých přírodních zdrojů a hybná síla ekonomického a společenského rozvoje,
- **změny ve vnímání (přehodnocení) produktů a služeb** – možnost uspokojování společenských potřeb i poskytování lepších služeb na stávajících trzích, hledání nových možností či snižování nákladů pomocí inovací,
- **zlepšování místních podmínek** – provázanost podniků s jejich okolím, podniky si uvědomují, že ke svému zdárnému fungování potřebují spolehlivé místní dodavatele i např. fungující dopravní či telekomunikační infrastrukturu, stejně jako potřebují nacházet ve svém regionu kvalifikované pracovníky.

Díky vytváření sdílených hodnot nemusí být podle Portera a Kramera již podnikatelský úspěch a společenské blaho dva protichůdné cíle. Podnikání může pomáhat rozvoji společnosti a společnost může pomoci zlepšovat podnikání, neboť i podniky samotné jsou závislé na zdravé a dobře fungující společnosti (Porter a Kramer, 2011).

V dnešní znalostní společnosti si stále více podniků ve světě uvědomuje, že vytvářením sdílených hodnot mohou prospět jak okolní společnosti, tak i současně dlouhodobě posílit svoji konkurenceschopnost, a přistupují proto k CSR strategicky, včetně zasazování vybraných společenských témat do hodnotového řetězce.

Také v **České republice** se významným trendem ve strategickém řízení některých podniků stává začlenění společenských témat do jejich strategií a procesů. V roce 2012 vytvořily české pobočky firem Bayer, Nestlé a T-Mobile společně s poradenskou a konzultační společností CSR CONSULT, s.r.o.⁹³ iniciativu zaměřenou na podporu a propagaci konceptu sdílené hodnoty v prostředí České republiky.

⁹³ CSR CONSULT s.r.o. vznikla v roce 2005 za účelem poskytovat konzultace a poradenství v oblasti společenské odpovědnosti firem. Již několik let se tato společnost orientuje na strategické přístupy, které charakterizuje koncepce vytváření sdílených hodnot.

Jedním z výstupů této iniciativy byl i překlad tzv. „**Průvodce vytvářením sdílené hodnoty**“ (Creating Shared Value Guide).⁹⁴ Tato publikace se snaží seznámit zejména zástupce podnikatelského sektoru v České republice (včetně zástupců malých a středních podniků) s tím, jak by mohly být využity hlavní principy tzv. konceptu sdílené hodnoty v každodenní podnikové praxi, resp. ukázat, že při vytváření sdílených hodnot může mít řešení specifického společenského problému pozitivní vliv i na vytváření obchodních příležitostí v daném oboru působení podniku. Pozitivní skutečností je také to, že tento průvodce vytvářením sdílené hodnoty je doplněný i o sedm inspirativních příkladů dobré praxe v České republice.

Průvodce vytvářením sdílené hodnoty přináší zároveň návod, jak přenést myšlenku vytváření sdílené hodnoty do praxe, i když je zde zároveň zdůrazněno, že správný přístup ke sdílené hodnotě bude pro každý podnik unikátní v závislosti na jeho strategii, podmínkách a konkurenceschopnosti. Přesto se autoři této publikace domnívají, že je možné identifikovat několik základních společných stavebních kamenů pro vytváření sdílené hodnoty, kterými jsou zejména (Bockstette a Stamp, 2012, str. 11):

- **Vize** – jasně formulovaná vize podniku, která je hnacím motorem vytváření sdílené hodnoty:
 - zapojení vrcholového vedení firmy je integrální součástí strategie.
- **Strategie** – vytvoření komplexní strategie definující jasné zaměření a ambiciózní cíle:
 - jsou určena klíčová témata (oblasti) pro sdílenou hodnotu,
 - pro něž jsou stanoveny cíle se sdílenou hodnotou.
- **Implementace** – efektivní implementace využívající a rozvíjející zdroje a odborné znalosti jak uvnitř tak vně podniku:
 - je zapojena celá škála podnikových zdrojů včetně financí, zboží, odbornosti a vlivu,
 - úsilí je vynakládáno komplexně napříč celým podnikem,
 - do aktivit a získávání informací jsou zapojeni i partneři.
- **Realizace** – řízení výkonu, které vychází z měření a využívání výsledků, rozvíjí úspěšné aktivity a informuje o dosaženém pokroku:
 - relevantní výstupy a výsledky jsou aktivně měřeny,
 - jsou využívány zkušenosti z uskutečněných aktivit,
 - úspěšné aktivity jsou dále rozvíjeny,
 - pokrok je interně i externě komunikován.

Autoři tohoto průvodce též zdůrazňují, že pro dosažení skutečné efektivity je nutné postupovat **systematicky s komplexním úsilím napříč celým podnikem**.

Závěrem této kapitoly se pokusíme zamyslet nad hlavními rozdíly mezi koncepty CSV a CSR. Podle Kuldové nový přístup ke společenské odpovědnosti (CSV) dokáže oproti CSR snadněji generovat zisky a identifikovat vliv na výkonnost a konkurenceschopnost firmy tím, že společensky odpovědné aktivity jsou přímo zakotveny v podnikatelské strategii podniku a mají vazbu na jádro jeho podnikání.

Podle Kuldové však otázkou zůstává, zda se jedná o nový koncept, či jen nové pojetí společenské odpovědnosti. Sama se domnívá, že v novém pohledu na CSV lze spatřit spíše evoluci než revoluci či samotnou redefinici podnikání, i když v něm vidí novou cestu k dosažení ekonomického úspěchu. Přesto lze podle ní najít ve světě i v České republice

⁹⁴ Příručku je možné si v pdf stáhnout na stránkách American Chamber of Commerce in the Czech republic – <http://www.amcham.cz/>.

řadu podniků, které společensky odpovědné aktivity stále efektivně neřídí a nepropojují je s jádrem svého podnikání.

Níže uvedená tabulka 5.1 se snaží postihnout hlavní rozdíly mezi koncepty CSR a CSV.

Tab. 5.1 Porovnání konceptů CSR a CSV

Koncept CSR	Koncept CSV
Přidaná hodnota: finanční podpora společensky přínosných aktivit	Přidaná hodnota: podnikatelské i společenské přínosy z hlavních aktivit
Projev: filantropické aktivity, péče o životní prostředí, firemní občanství	Projev: spolupráce při tvorbě společných hodnot (podnikových i společenských)
Provádění: aktivity jsou vyvíjeny jako dobrovolná autonomní odezva na požadavky okolí, nezávislá na úsilí o zvyšování podnikatelské výkonnosti	Provádění: integrální součást realizace podnikatelské strategie, v přímé souvislosti s plněním finančních cílů
Agenda: je vymezována externími standardy a vyžaduje samostatné účetnictví v rámci k tomu zřízeného útvaru	Agenda: je součástí specifických opatření (individuálních v každé organizaci), přispívajících k realizaci podnikatelských záměrů standardními organizačními útvary

Zdroj: Pitra, 2006, Petříková et al., 2008

5.2 WORK-LIFE BALANCE

Vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci co nejlépe sladit svůj pracovní a osobní život (tzv. work-life balance, dále též WLB), je jedním z moderních trendů v oblasti podnikového řízení. Podpora work-life balance představuje v dnešní znalostní společnosti **průřezové** (mainstreamové) **téma**, které by měly podniky zohledňovat nejen při přípravě a realizaci personálních politik, ale i ostatních podnikových politik (organizaci a řízení výrobního procesu, finanční politiky, politiky rozvoje lidských zdrojů, inovační politiky a dalších) (Lapinová a Kunz, 2012).

I když jsou ženy, resp. matky okruhem zaměstnanců, na které v současné době směřuje nejvíce pozornosti v otázce work-life balance, netýká se WLB pouze podpory rodičů s malými dětmi, ale **týká se všech zaměstnanců bez rozdílu** (bez ohledu na věk, pohlaví, rodinný stav aj.). Řada odborníků vyzdvihuje význam harmonie mezi mimopracovním a pracovním životem, která je dle nich předpokladem stability, vysokého pracovního výkonu v zaměstnání i spokojenosti v osobním životě (Syrovátka, 2006, Němec, 2007, Lapinová a Kunz, 2012).

Němec hovoří o sféře práce a rodiny jako o „**dvou spojených nádobách**“, které není možné od sebe oddělit (Němec, 2007, str. 5). Rodinná a osobní situace totiž podle něj přímo či nepřímo ovlivňuje pracovní výkon, ale i opačně, pracovní výkony zaměstnance a podmínky pro vykonávání práce se odráží i v jeho osobním a rodinném životě.

Sirovátka (2006) disharmonii mezi těmito dvěma oblastmi považuje za vážnou překážku kvality života zaměstnanců, a to jak pracovního, tak i osobního. Podle něj totiž lidé kladou stále větší důraz na smysluplnost svojí práce a dávají přednost pracovním místům

s možností seberealizace, s větší kontrolou nad vykonávanou prací i podmínkami výkonu práce. Také podle Kuldové zaměstnanci očekávají od zaměstnavatelů kromě přiměřené mzdy i možnost profesního růstu a též podporu sladování osobního a pracovního života zaměstnanců (Kuldová, 2010, str. 28).

Šipikal vyzdvihuje **hlavní výhody** plynoucí z podnikové podpory sladování osobního a pracovního života **pro zaměstnance** – zejména v podobě (Šipikal, 2007, str. 6):

- zkvalitnění podmínek výkonu práce,
- redukce stresu,
- vyšší spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení kvality jejich osobního života.

Zejména dlouhodobá strategická firemní podpora vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců **může přinášet také samotným podnikům řadu klíčových výhod** (Šipikal, 2007, str. 6, Skácelík, 2010, str. 11–12):

- **udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců** – možnost budování kvalitní personální základny,
- **zvýšení motivace i efektivity pracovního procesu** – zaměstnanci oceňují snahy zaměstnavatelů, zvyšuje se jejich důvěra v podnik i hrdost na příslušnost k podniku a zároveň roste i jejich ochota podat kvalitní pracovní výkon (roste jejich výkonnost, spolehlivost, zodpovědnost při plnění pracovních úkolů, loajalita, pracovní motivace i ambice),
- **nepřímá reklama** – zlepšení pozice zaměstnavatele na trhu práce i v očích zákazníků a široké veřejnosti,
- **snížení nákladů** – podniku se snižují náklady na nábor nových pracovníků i na jejich zaškolení,
- **větší možnosti při získávání a výběru kvalitních zaměstnanců** – zvýšení atraktivity pracovního místa pro současné i nové zaměstnance.

Lapinová a Kunz si myslí, že někdy se ale nedají výhody plynoucí z WLF pro zaměstnance a zaměstnavatele od sebe striktně oddělit, neboť respektování pracovních i mimopracovních potřeb zaměstnanců se odráží i na jejich pracovním výkonu, na jejich motivaci či v dalších oblastech pracovního života (Lapinová a Kunz, 2012).

V souvislosti s rostoucím zájmem o tuto problematiku je zdůrazňován význam podpory WLF nikoliv jen pro zaměstnance či zaměstnavatele, ale také pro ekonomiku a společnost jako takovou.⁹⁵ **Argumenty** na podporu WLB můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin, a to sice na argumenty:

- **ekonomické** – jedná se o úspory nákladů, vliv na výkonnost podniku,
- **mimoekonomické** – odráží se ve spokojenosti, motivovanosti, loajalitě, stabilitě či kvalitě pracovní síly.

Podpora WLB ze strany podniků se netýká jen organizace pracovního času či organizace práce (např. volby optimální formy pracovní-právního vztahu), ale i nepracovního života zaměstnanců, přičemž tyto dvě sféry pronikají jedna do druhé a vzájemně se ovlivňují.

⁹⁵ Problematika WLB je např. i součástí agendy podpory nediskriminace, rovnosti příležitostí či diverzity na pracovišti.

Opatření zaměřená na podporu sladování pracovního a mimopracovního života zaměstnanců je možno rozdělit do tří základních oblastí (Lapinová a Kunz, 2012):

- organizace práce, pracovního času a ostatních pracovních podmínek (hovoříme o pozitivní flexibilitě práce),
- poskytování či podporování služeb pro zaměstnance a jejich rodiny,
- specializované programy (rekvalifikace, mentoring, tutoring apod.).

Rozsah nástrojů, které může podnik využívat v oblasti podpory vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců je velmi rozmanitý, přičemž se odvíjí i od potřeb a preferencí zaměstnanců. Mezi **hlavní nástroje** work-life balance je možné zařadit zejména (Armstrong, 2007, Dědina a Odcházal, 2007, Veber et al., 2008, Zadražilová et al., 2010, Rydvalová a Junová, 2011):

- **Flexibilní formy pracovních úvazků** – představují jednu z klíčových složek WLB. Patří sem:
 - **Sdílení pracovního místa** (job sharing) – dva či více zaměstnanců sdílejí náplň práce připadající na jedno pracovní místo. Výhodou pro zaměstnavatele je větší potenciální zdroj pracovních sil v případě potřeby, nevýhodou mohou být zvýšené náklady spojené s administrativou či riziko ze sdílené odpovědnosti.
 - **Zkrácené úvazky** – výhodné např. pro ženy, které se vracejí z mateřské nebo rodičovské dovolené či studenty.
 - **Pružná pracovní doba** – umožňuje částečně zaměstnancům přicházet a odcházet z pracoviště tak, jak jim to s ohledem na jejich osobní potřeby vyhovuje. Základní pravidla však vždy určuje zaměstnavatel. V rámci takto vymezených pravidel si pak konkrétní rozvržení pracovní doby v jednotlivých dnech určuje zaměstnanec sám.
 - **Práce z domova (homeworking)** – je ovlivněna rozvojem komunikačních a informačních technologií. Je vhodná např. pro rodiče pečující o děti, osoby pečující o seniory atd.
 - **Stlačený pracovní týden (compressed workweek)** – zaměstnanec odpracuje fond týdenní pracovní doby za méně než obvyklých pět dní.
- **Další nástroje na podporu WLB** – je možné mezi ně řadit především:
 - opatření ke snazšímu opětnému začlenění navrátilivších se zaměstnanců,
 - poradenství či právní služby při krizových situacích (např. rozvod, finanční tíseň),
 - různé formy zajištění péče o děti zaměstnanců (včetně podnikových školek či spolupráce s okolními zařízeními),
 - udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené,
 - zaměstnanecká linka na podporu opatření sladování osobního a pracovního života,
 - podpora studia zaměstnanců při zaměstnání,
 - poskytování podpory zaměstnancům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné,
 - podnikové vzdělávání na podporu zvládnutí stresu, skloubení osobního a pracovního života,
 - poskytování různých benefitů (vitaminové balíčky, sick days atd.),
 - podnikové akce zahrnující členy rodin zaměstnanců.

Také v České republice je zejména v posledních letech věnována problematice sladění osobního a pracovního života stále větší pozornost, což dokládá i realizace celé řady výzkumů k této oblasti. **Gender Studies o. p. s.** provedla v roce 2009 v rámci projektu

„Zaměstnavatelé pro sladění osobního a pracovního života“ kvantitativní výzkum dotýkající se problematiky work-life balance, jehož cílovou skupinou byly matky s dětmi do 10 let. Do výzkumu se zapojilo celkem 605 respondentek (z toho bylo 350 z Prahy).

Mezi **hlavní zjištění** výzkumu patřilo (Gender Studies, 2008):

- Zaměstnavatelé nemají příliš tendence být v průběhu mateřské a rodičovské dovolené iniciativní v kontaktu, zejména ne mimo nezbytný rámec.
- Oslovené matky mají relativně velký zájem pracovat i při rodičovské dovolené, ale brání jim v tom nízká vstřícnost zaměstnavatele, rigidita systémů a problémy s hlídáním dětí. Často nejsou podle nich k dispozici typy úvazků a formy spolupráce, o které by opravdu stály.
- Hlavní motivací pracujících žen na rodičovské dovolené se neukázala být jinak stagnující kariéra ani kontakt s oborem, ale finanční důvody, potřeba nesoustředit svůj život jen kolem dětí nebo například zájem o setkávání se s lidmi.
- Největší zájem ze strany oslovených matek je o pracovní pozice nabízející flexibilní uzpůsobení náplně a pracovní doby jejich rodičovství.
- S velmi pozitivní reakcí se setkala myšlenka podnikového (nebo s podnikem spolupracujícího) zařízení pro děti (60 % respondentek deklarovalo zájem o podnikovou školku).

V roce 2011 realizovala společnost **Factum Invenio průzkum**, který si kladl za cíl **zjistit rozsah využívání alternativních forem zaměstnávání v podnicích** působících na českém trhu práce. Průzkum byl uskutečněn na vzorku 855 respondentů, kteří byli vybráni kvótním výběrem. Cílovou osobou byla osoba odpovědná v podnicích za personalistiku, resp. lidské zdroje. Z průzkumu vyplynulo, že flexibilní formy zaměstnávání využívá většina dotázaných podniků (78 %). Nejvíce využívanou formou flexibilního zaměstnávání byl u oslovených podniků zkrácený úvazek (60 %), následovala pružná pracovní doba (45 %), kombinace práce v zaměstnání s prací z domova (14 %), sdílení pracovního místa využívalo 13 % oslovených podniků a práci pouze z domova 4 % z nich. Respondenti dále uvedli, že mezi nejobvyklejší bariéry při zavádění flexibilních úvazků je možné zařadit povahu pracovní činnosti (36 % respondentů), dále nepotřebnost flexibilních úvazků (29 %) a pro 18 % představuje překážku zavádění flexi úvazků nutnost změny organizace práce (LMC, 2011).

5.3 CORPORATE COMMUNITY INVOLVEMENT

Corporate community involvement (dále též CCI) lze chápat jako zastřešující pojem pro aktivity, kterými se podniky **zapojují do života komunity**, tj. bezprostředního okolí, ve kterém působí. Díky zaměření na subjekty v externím prostředí jsou jejich projevy veřejnosti ze všech částí CSR nejviditelnější (Zappalà a Arli, 2010, str. 3). K výběru a řízení těchto aktivit lze přistupovat různými způsoby. Jeden z možných je blíže představen v **případové studii** o CCI **energetické skupiny E.ON**, která je součástí této knihy.

Mezi nejčastěji zmiňované důvody zapojení podniků do života komunity patří snaha o získání či udržení souhlasu v komunitě působit (tzv. licence to operate)⁹⁶ a budování po-

⁹⁶ Jak upozorňují Hess et al., někdy je od podniků, které chtějí působit v některých z rozvojových zemí v Asii, Latinské Americe či Africe, vykonávání CCI komunitou přímo očekáváno (Hess et al., 2002, str. 10).

zitivní image či vztahů s různými typy stakeholderů (Hess et al., 2002, Zappalà a Cronin, 2003, Carroll a Shabana, 2010). V důsledku uvedeného se pak podnik stává atraktivnějším pro některé své skupiny zákazníků nebo investorů, lépe překonává následky negativních událostí či krizí, snižuje pravděpodobnost aktivismu nebo bojkotů ze strany různých typů stakeholderů a zvyšuje svou šanci na přitažení a udržení talentů (Carroll, 1981, str. 184–5, Rochlin a Christoffer, 2000, str. 11, Hess et al., 2002, str. 10).

5.3.1 Aktivity spadající pod corporate community involvement

Původně svou odpovědnost vůči okolí podniky demonstrovaly skrze poskytování finančních darů či sponzorské aktivity. Teprve později k nim přibýly aktivnější formy zapojení, jako je firemní dobrovolnictví či partnerské programy. Vyjma sponzoringu lze všechny uváděné formy zařadit pod **filantropii**. Od **sponzoringu** ve striktním pojetí se odlišuje tím, že její poskytovatel neočekává za plnění protiplnění (Seitanidi a Ryan, 2007, str. 248). Právě toto vymezení filantropie vedlo **Friedmana** k názoru, že **manažeři nemohou tímto způsobem využívat zdroje podniku**, protože by tím porušili své poslání maximalizovat hodnotu pro vlastníka podniku. Dárci dle něj mohou být pouze jednotlivci – ať už se jedná o samotné vlastníky podniku či jeho zaměstnance (Porter a Kramer, 2003, str. 30).

Friedmanovo tvrzení stojí na dvou předpokladech. První z nich je, že **ekonomické a společenské cíle jsou oddělené a odlišné**. Z toho vyvozuje, že výdaje na společensky prospěšné aktivity jdou na úkor ekonomických výsledků podniku (Porter a Kramer, 2003, str. 31). Filantropické aktivity realizované podnikem nazývá dokonce formou krádeže. Dle něj totiž jediným způsobem, jak mohou manažeři podniku získat dodatečné volné prostředky, je snížit dividendy, zvýšit ceny produktů či vyplácet menší mzdy, resp. je nenavyšovat, i když by to jinak bylo možné. Druhý předpoklad je postaven na myšlence, že **podnik**, který se chce filantropicky angažovat, **nedisponuje žádnou výhodou oproti individuálnímu dárci** (Porter a Kramer, 2003, str. 31).

Ani s jednou z výše uvedených tezí **Porter s Kramerem** plně **nesouhlasí**. Pokud totiž podniky začnou přistupovat k vedení svých filantropických aktivit strategicky, zlepší kvalitu prostředí, ve kterém podnikají. To se následně odrazí ve zvýšení pravděpodobnosti zachování jejich existence v dlouhém období. A právě tímto způsobem dle nich dochází k propojení ekonomických cílů s cíli sociálními (Porter a Kramer, 2003, str. 31). Proto tedy mluví o tzv. **strategické filantropii**. Vymezují ji oproti „tradiční“ filantropii, kterou popisují jako nezacílenou aktivitu na určitý typ stakeholderů, jež navíc nezohledňuje produkci podniku, jeho cíle a kompetence (Porter a Kramer, 2003). Jsou také toho názoru, že podnik má oproti individuálním dárcům jednu nespornou výhodu. Ta spočívá ve skutečnosti, že na rozdíl od nich disponuje rozsáhlými intelektuálními zdroji, které může zapojit do rozhodování o volbě konkrétních filantropických aktivit, jejich realizace a vyhodnocování (Porter a Kramer, 2003, str. 31).

Velmi blízko ke strategické filantropii má jeden z typů sponzoringu, který se nazývá **cause related marketing**. I v jeho rámci dochází, pokud je navázán na strategické záměry a kompetence podniku, k propojení sociálních cílů s cíli ekonomickými. Jedná se vlastně o peněžní formu dárcovství navázanou na prodej produktu, kdy podnik odvádí určitou předem známou částku z každého prodaného produktu na vybraný charitativní projekt (Doležalová, 2005, str. 62). I když si Porter s Kramerem uvědomují blízkost těchto konceptů, tvrdí, že se od sebe odlišují. Odlišnost je dle nich dána cíli, které tyto koncepty sledují. Zatímco cílem cause related marketing je zvýšit goodwill podniku, snahou strategické filantropie je zlepšit jeho konkurenceschopnost (Porter a Kramer, 2003, str. 60).

Problematika **cause related marketingu** není zatím v České republice příliš rozpracována. Nejvýraznějším počinem byl v této oblasti výzkum Fóra dárců z roku 2006, který ho však zkoumal pouze z pohledu veřejnosti. Vyplynulo z něj, že **25 % dotazovaných je cause related marketingem ovlivněno při svém nákupním chování**. Také z něj plyne, že by si 65 % zákazníků koupilo raději produkt, který je spojen s dobrou věcí a 25 % z nich dokonce i tehdy, kdyby byl dražší (FD).

Cause related marketing lze chápat jako určitý předstupeň **partnerských programů**. Tento typ zapojení vyplývá z tzv. **public-private partnership**. To lze definovat jako „závazek podniku či skupiny podniků spolupracovat s organizací z jiného ekonomického sektoru (veřejného nebo neziskového)“ (Waddock, 1988 dle Seitaniidi a Ryan, 2007, str. 254). Programy, které v rámci tohoto vztahu vznikají, se zaměřují na témata, která se dotýkají všech partnerů. Ti se zavazují poskytnout nejen finanční, ale i další své zdroje potřebné pro vytvoření a realizaci programů (Seitaniidi a Ryan, 2007, str. 254). Z toho tedy vyplývá, že partnerské programy vyžadují vyšší zapojení než předešlé aktivity.

Často je v jejich průběhu využíváno i **firemní dobrovolnictví**. To lze charakterizovat jako dobrovolné, bezplatné poskytování služeb zaměstnanci podniku, který je k tomuto chování povzbuzuje a zároveň je v něm i podporuje skrze různé formální i neformální postupy a programy (Tschirhart, 2005 dle van der Voort et al., 2009, str. 313). Za využitím firemního dobrovolnictví mohou však stát i pragmatičtější motivy. Lze ho totiž využít pro např. team building či rozšiřování stávajících kompetencí zaměstnanců podniku.

Z výsledků výzkumu⁹⁷ realizovaného mezi 432 podniky ze zpracovatelského průmyslu a stavebnictví v roce 2007 vyplývá, že **peněžní dárcovství a sponzorství realizuje něco přes ¾ zkoumaných podniků**. Naopak využití **firemního dobrovolnictví a partnerských programů** deklaruje pouze **necelá ¼ dotazovaných zástupců podniků v České republice** (Blažek et al., 2007, str. 278–279). Výrazně vyšší využití prvních dvou forem CCI je dáno zřejmě rutinou či nižší časovou a organizační náročností jejich plánování a realizace. Jak však níže uvádí Zappalà a Arli, a je patrné např. i z chování E.Onu popisovaného v jedné z případových studií, podniky, které se snaží o strategický přístup k vedení CCI, pomalu upouští od těchto dvou forem ve prospěch aktivnějšího zapojení skrze firemní dobrovolnictví či partnerské programy.

5.3.2 Strategické řízení corporate community involvement

V reakci na Friedmanovo tvrzení, že podnik nemůže být morálním agentem, se začal hledat způsob, jak obhájit realizaci aktivit podniku v sociální oblasti nad rámec jeho zákonných povinností. Vysvětlení, ke kterému se nakonec dospělo, spočívalo v tom, že společensky prospěšné aktivity lze využít ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku – ovšem pouze tehdy, když je k nim přistoupeno ze strategického hlediska. Aktivity tedy musí být svázány s klíčovými hodnotami, kompetencemi a dlouhodobými plány podniku (Hess et al., 2002, Porter a Kramer, 2003, Zappalà a Arli, 2010).

⁹⁷ Výzkum vznikl s podporou Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.

Podniky, které volí strategický přístup k CCI, vykazují hned několik specifík ve svém chování. Dle Zappaly a Arliho jsou jimi (Zappalà a Arli, 2010, str. 4):

- **Přijetí profesionálního přístupu k CCI** – uvedené znamená, že podnik disponuje explicitně formulovanými postupy, plány, cíli v této oblasti. Často jeho CCI řídí určený tým zaměstnanců s přiměřenými zdroji a vzděláním.
- **Svázání CCI s klíčovými cíli podniku** – čím úžeji je CCI provázáno s klíčovými cíli podniku, tím vyšší je šance na využití zdrojů a schopností podniku, a tím vyšší efekt z realizace aktivit získává jak podnik tak komunita.
- **Odklon od dárcovství a příklon k partnerským programům** – Zappalà a Arli také upozorňují na to, že podniky, které zvolily strategický přístup k CCI, jsou charakteristické tím, že se odklonily od tradičního peněžního dárcovství, které bylo často reaktivní, nekoordinované a nezacílené. Je pro ně charakteristický příklon k dlouhodobým partnerským programům s neziskovými organizacemi, které, jak již bylo uvedeno, vyžadují vyšší zapojení ze strany podniku.
- **Měření a vyhodnocování CCI** – podniky, jež přijaly strategický přístup k CCI, používají při jeho řízení postupy běžné i pro jiné podnikové funkce. To mimo jiné znamená, že standardně měří a vyhodnocují dopad investic do komunity jak na podnik tak na společnost jako takovou.
- **Transparentnost a odpovědnost** – podniky se strategickým přístupem k CCI jsou také charakteristické tím, že demonstrují svou transparentnost a odpovědnost skrze informování jednotlivých stakeholderů o svých aktivitách v této oblasti a jejich výsledcích.

5.4 (SPOLEČENSKY) ODPOVĚDNÉ INVESTOVÁNÍ

Ačkoliv počátky společensky odpovědného investování (dále též SRI) sahají už do 20. let minulého století (EFAMA, 2011, str. 10),⁹⁸ stále neexistuje univerzálně akceptovaná definice, která by tento přístup k investování jasně vymezila (EFAMA, 2011, str. 5, KPMG, 2012, str. 8). Proto tak bylo ceněno vydání **Zásad odpovědného investování OSN** v roce 2006 – blíže viz příloha G. V šesti bodech se totiž podařilo formulovat, jakým způsobem se mají investoři chovat a jaké oblasti zvažovat při svém investičním rozhodování, pokud chtějí investovat (společensky) odpovědně.

I přes výše uvedenou nejednotnost definic lze **SRI** charakterizovat jako přístup k investování, ve kterém je **rozhodování o výběru, držení a uskutečňování** konkrétních **investic činěno na základě zvažování širší palety kritérií** (Herringer et al., 2009, str. 11).⁹⁹ Volba kritérií je v čase proměnlivá. Zvolená kritéria vždy **odrážejí soudobé normy a hodnoty** vyznávané společností (Eurosif, 2012, str. 8). Prvními, které přikročily ke zvažování i jiných než finančních kritérií při svém investičním rozhodování, byly církevní instituce (Herringer et al., 2009, str. 11, Eurosif, 2012, str. 8). V souladu se svými zásadami se vyhýbaly investování do lihovin, tabákového a později i zbrojního průmyslu (EFAMA, 2009, str. 10, Eurosif, 2012, str. 8).

⁹⁸ Někteří autoři jdou dokonce ještě hlouběji do historie – konkrétně do 18. století (Herringer et al., 2009, str. 11, EP). Už totiž v roce 1758 si kvakeři (tímto názvem jsou někdy označováni příslušníci Náboženské společnosti přátel. Tato organizace obdržela jako celek v roce 1947 Nobelovu cenu míru.) na svém každoročním zasedání ve Filadelfii zakázali účastnit se obchodu s otroky, alkoholem a zbraněmi (Herringer et al., 2009, str. 11, EP).

⁹⁹ Tj. nejen na základě finančních kritérií.

Tyto postupy posléze přejala i další institucionální a individuální investoři. V 60. a 70. letech minulého století se v důsledku války ve Vietnamu, apartheidu v JARu a nástupu feminismu začala větší pozornost věnovat také tématům, jako jsou rovnoprávnost, občanská a zaměstnanecká práva (EP). V této době také vzniká pojem **shareholderský aktivismus** (Eurosif, 2012, str. 9). Označuje „využívání hlasovacích práv spojených s běžnými akciemi k prosazování politických, finančních či jiných cílů“ (Sparkes a Cowton, 2004, str. 50–51). V současnosti považuje Eurosif¹⁰⁰ tento způsob za jednu ze sedmi možných SRI strategií. I když je více rozšířena v USA, z výzkumu Eurosifu vyplývá,¹⁰¹ že k jejímu většímu přijímání dochází v posledních letech už i v Evropě (Eurosif, 2012, str. 18).

V 80. a 90. letech 20. století se k výše uvedeným tématům přidala také problematika ochrany životního prostředí (Herringer et al., 2009, str. 11, Eurosif, 2012, str. 9). V tomto tisíciletí se všechna zmíněná témata zahrnula pod koncept společenské odpovědnosti podniku, případně pod koncept udržitelného rozvoje. Podle toho, jaká kritéria investoři při svém investičním rozhodování využívají, se následně hovoří o tzv. etickém investování, zeleném investování, ESG investování,¹⁰² společensky odpovědném investování, udržitelném a odpovědném investování (Herringer et al., 2009, str. 11, Eurosif, 2012, str. 9). V posledních pár letech se začíná také prosazovat obecnější název – **odpovědné investování**.

Důvodů, které investory vedou k **využívání odpovědného investování**, je hned několik. Prvním z nich je, že využívání širší palety kritérií při investičním rozhodování napomáhá investorům vyhnout se rizikům ovlivňujících výnos z investice v dlouhém období, které není možné odhalit pomocí standardní finanční analýzy (SHARE, 2008, str. 2). K uvědomění si této skutečnosti přispěla i řada skandálů, ke kterým došlo v podnikové praxi v posledních letech (Herringer et al., 2009, str. 13).

Dalším důvodem je vzrůstající tlak EU. Ta v něm vidí nástroj, jak Evropu ochránit od budoucích finančních turbulencí způsobených krátkozrakým chováním většinových investorů (Eurosif, 2012, str. 25). V souvislosti s tím Evropská komise ve svém Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti společenské odpovědnosti podniku apeluje na správce a vlastníky aktivit, aby přijaly výše uvedené Zásady odpovědného investování (KOM, 2011a, str. 11). Důvodem této výzvy je, že je Zásady vedou k rozhodování v dlouhodobém horizontu, k zohledňování při svém rozhodování i dalších než jen finančních kritérií a k reportování.

Dalším často zmiňovaným důvodem je tlak různých skupin stakeholderů (EFAMA, 2011, str. 5, Eurosif, 2012, str. 26). Ty v poslední době často od organizací, do kterých vkládají své zdroje, očekávají, že se budou chovat takovým způsobem, který je v souladu s širšími společenskými normami (SHARE, 2008, str. 2). Posledním uváděným důvodem je také proměna samotných investorů. V současnosti vzrůstá počet mladých investorů, kteří odpovědné investování využívají nejen pro jeho schopnost lépe identifikovat rizi-

¹⁰⁰ Eurosif, resp. European Sustainable Investment Forum, je panevropská síť a think-tank národních Udržitelných investičních fór (Sustainable Investment Forums), jejímž posláním je budovat udržitelnost evropských finančních trhů (KPMG, 2012, str. 34).

¹⁰¹ Výzkum probíhal na jaře roku 2012. Dotazováni byli správci a vlastníci aktiv (asset managers a asset owners), kteří sídlí v Evropě nebo spravují evropská aktiva. Pocházeli ze 14 zemí – Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Itálie, Německo, Nizozemí, Norsko, Polsko, Rakousko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Velké Británie (Eurosif, 2012, str. 12–13).

¹⁰² Zahrnuje environmentální a sociální kritéria a kritéria z oblasti řízení a správy podniku.

kovost investice, ale také kvůli svému vlastnímu přesvědčení, že je tento přístup k investování správnější (Herringer et al., 2009, str. 13).

Z výzkumu Eurosifu vyplývá, že využívání **odpovědného investování v Evropě roste** (Eurosif, 2012, str. 26). KPMG ve svém výzkumu identifikovalo 1 236 fondů investujících odpovědně. Dle něj spravují aktiva v souhrnné hodnotě 129,49 miliard eur (KPMG, 2012, str. 21). Tento typ fondů tak představuje jen 1,6 % z celkového počtu evropských investičních fondů a 2,3 % trhu měřeno hodnotou aktiv, které spravují (KPMG, 2012, str. 21). Výsledky výzkumu Eurosifu dále ukazují, že odpovědné investování je realizováno v převážné míře institucionálními investory (Eurosif, 2012, str. 25). Je zde tedy značný potenciál pro další růst.

5.5 SHRNUTÍ

Tato kapitola se detailněji zabývala čtyřmi trendy, které jsou v poslední době často diskutovány. Prvním z nich je **koncept sdílených hodnot**, jehož autory jsou Porter s Kramerem. Právě díky němu může při řešení společenských problémů podnikem dojít k propojení jeho ekonomických cílů s cíli společenskými, proti čemuž výrazně vystupoval Friedman. Ačkoliv koncept sdílených hodnot představili až v roce 2006, jeho základ lze najít v jejich dřívějších úvahách o strategickém přístupu k řízení filantropie, příp. celého **community involvement**. Aktivita, které pod něj spadají, musí být, pokud mají být řízeny strategicky, svázány s klíčovými hodnotami, kompetencemi a dlouhodobými plány podniku.

Dalším moderním trendem v oblasti CSR je **work-life balance**. I zde byla identifikována celá řada výhod jak pro zaměstnance tak samotné podniky, pokud je vykonána strategicky. Ačkoliv se z diskusí může zdát, že se tato problematika týká jen sladování osobního a profesního života žen na mateřské či rodičovské dovolené, není tomu tak. Jeho základ spočívá ve využívání široké palety alternativních forem zaměstnávání. V českém prostředí je nejčastěji využívanou, ne příliš překvapivě, zkrácený pracovní úvazek.

Posledním novodobým trendem je (společensky) **odpovědné investování**. Je charakteristické tím, že investoři při jeho využívání zvažují při svém investičním rozhodování i jiné faktory, než jsou ty finanční. Tento typ investování je v současné době podporován EU, která v něm vidí nástroj k dosažení svých dlouhodobých cílů v oblasti udržitelnosti. Byť je jeho podíl na trhu spravovaných aktiv velmi malý, lze očekávat, že v budoucnosti přijímání tohoto přístupu k investování právě i díky podpoře orgánů EU a dalších institucí výrazně poroste.

Závěr

Společenská odpovědnost firem byla formálně **definována v 50. letech minulého století**. Přesto se jí v Evropě dostává větší a systematictější pozornosti až v tomto tisíciletí. To však neznamená, že by se podniky dříve nechovaly společensky odpovědně. Jak je ukázáno na příkladu Bati, i bez tohoto konceptu se jeho podnik choval z dnešního pohledu společensky odpovědně.¹⁰³ Referování o podobných, netradičních přístupech podnikatelů k řízení svých podniků však posléze začalo **zvyšovat očekávání společnosti** od všech podniků působících v jejich okolí.

Uvedené následně zavdalo důvod k vytváření formalizovaného konceptu, který by i ostatní podnikatele vedl z pohledu společnosti k žádoucímu chování. Jelikož je však základním posláním podniků tvorba hodnoty pro vlastníky, bylo nutné najít způsob, jak spojit jejich ekonomické zájmy s cíli celospolečenskými. Dle Portera a Kramera ke sladění těchto cílů dochází ve chvíli, kdy podnik přistoupí ke strategickému řízení svých CSR aktivit. Tuto myšlenku v průběhu času více rozpracovali do podoby **konceptu sdílených hodnot**, který je v této knize blíže rozveden.

To, že podniky mohou svým působením ve společnosti přispět k jejímu rozvoji, si uvědomila i Evropská unie. Společenskou odpovědnost podniku považuje už od konce minulého století za jeden z nástrojů využitelných k dosažení udržitelného hospodářského růstu. Proto Evropská komise iniciovala na celoevropské úrovni **vznik různých organizací**, které se tímto konceptem začaly hlouběji zabývat a zároveň ho i propagovat. To následně vyvolalo vznik dalších organizací na národních úrovních. I ty začaly koncept blíže zkoumat, propagovat a oceňovat v lokálních podmínkách.

I když měly tyto aktivity nesporný vliv na prohloubení poznání v dané oblasti a zvýšení zájmu o ní, částečně ji i zatemnily. Koncept společenské odpovědnosti totiž sám není příliš pregnantně vymezen a tak se ho každá organizace zmocnila určitým způsobem. To pak např. vedlo k vytvoření celé řady **standardů**, které měly podnikům poskytnout návod, jak relativně vágní koncept v podnikové praxi uchopit. Výsledkem však byla spíše dezorientace těch, kteří je chtěli implementovat. Proto bylo snahou autorů této knihy nejnámější standardy kriticky zhodnotit a systematizovat. Zároveň se autoři snažili čtenáře seznámit s **implementačním rámcem** od **International Institute for Sustainable Development**, který kromě pomoci orientace se ve stávajících standardech poskytuje i návod na implementaci společenské odpovědnosti do řízení podniku.

Ačkoliv **Evropská komise** opakovaně deklarovala, že společenskou odpovědnost podniku vnímá jako zcela dobrovolný koncept, nakonec pod tlakem nevládních organizací a odborů své stanovisko revidovala. I nadále konstatuje, že se jedná o **dobrovolný koncept**, který je však dobré **doplnit** určitými **regulačními opatřeními**. Proto vyzývá členské státy EU, aby vytvářely a koordinovaly své vlastní národní CSR strategie. Česká republika na jejím vytvoření v současné době pracuje. Z proběhlého výzkumu v roce 2012 však vyplývá, že české podniky CSR strategii, kterou by vytvořil a aktivně podporoval stát, nechtějí nebo nepotřebují (BpS).

Jelikož na změnu postoje Evropské komise měla výrazný vliv i nedávná finanční krize, není překvapivé, že jedno z těchto opatření směřuje i do oblasti **nefinančního reporto-**

¹⁰³ Primárně vůči svým zaměstnancům a komunitě, ve které působil.

vání. Evropská komise apeluje na zvýšení kvality a transparentnosti reportů. Uvedené by mělo být dosaženo jejich vypracováním dle vybraných standardů a jejich ověřením třetí nezávislou stranou. Z výzkumu realizovaného v České republice jedním z autorů knihy vyplývá, že kvalita obsahu jednoho z možných typů CSR reportů – výročních zpráv – není příliš vysoká. K podobnému výsledku však dospívají i výzkumy realizované v jiných, i západních, zemích. Svou důvěryhodnost a důvěryhodnost procesů v nich probíhajících podniky ve svých výročních zprávách nejčastěji vyjadřují skrze informace o certifikaci dle ISO 9001 a ISO 14001. K posílení důvěryhodnosti poskytovaných informací zase nejvíce využívají uvedení konstatování o souladu informací uvedených ve výroční zprávě s účetní závěrkou ve zprávě auditora.

Určitou naději na zvýšení kvality spatřuje Evropské komise také v **integrovaných reportech**. Ty představují vedle využívání eXtensible Business Reporting Language nový trend v reportování. Oba jsou v knize blíže rozvedeny. Vedle toho zde autoři také identifikují **kroky, které je v podniku třeba učinit před samotnou tvorbou CSR reportu**

Mimo výše uvedené se kniha také zaměřuje na přiblížení dvou dalších trendů, o kterých se v současné době velmi diskutuje. Jsou jimi work-life balance a (společensky) odpovědné investování. Dále lze v knize nalézt devět případových studií přibližujících různé přístupy k CSR a také řadu konkrétních a inspirativních CSR aktivit.

Summary

Corporate Social Responsibility was formally **defined already in the 50-ies of the 20th century**. In spite of this, it was not until this millennium that Europe pays it more systematic attention. Nevertheless this does not mean that the corporations behaved socially irresponsibly. As shown on the example of Tomas Bata, even when seen from today's perspective his company behaved socially responsibly in spite of lack of this concept.¹⁰⁴ Reference to the similar, non-traditional approach of entrepreneurs to the management of their companies later resulted in **increased expectations of society** from all companies operating in its surroundings.

The facts mentioned above constituted a reason for creation of a formalized concept leading also the other entrepreneurs towards behavior expected by the society. As the fundamental mission of an enterprise is to create values for their owners, it was necessary to find a method of how to join their financial interests with the targets of the society. According to Porter and Kramer, the targets become harmonized at the moment when the corporation introduces the strategic management of its CSR activities. Throughout the time they worked out this idea more thoroughly into the **shared value concept**, which is analyzed in more detail in this book.

Also the European Union realized that the corporate activities within society may contribute to its development. Since the end of the last century the Union has considered the Corporate Social Responsibility one of the instruments which may be used for achievement of the sustainable economic development. To pursue this target the European Commission initiated **establishment of different organizations** at the pan-European level. These organizations started to deal with this concept in more detail and began to promote it at the same time. This consequently initiated establishment of further organizations at the national levels. Also these started to investigate, promote and evaluate this concept in national conditions.

Even despite the unquestionable influence of these activities on achievement of in-depth knowledge in the given area and rising interest in it, they have also darkened it partially. The concept of social responsibility itself is defined not too exactly and thus each organization adopted it in a certain way. This later led to e.g. creation of a number of standards attempting to provide corporations with guidelines of how to handle such vague concept in their daily practice. The result was rather a disorientation of those who intended to implement it. For this reasons the authors of this book made an effort to critically assess and systemize the most popular standards. At the same time the authors intended to acquaint the readers with the **Implementation Framework** of the **International Institute for Sustainable Development**, which, apart from help in orientation in current standards, provides guidelines to implement the social responsibility within the corporate management.

Even despite the **European Commission's** repeated declarations that it perceives the corporate social responsibility as an entirely voluntary concept, it eventually reviewed its position under the pressure of non-profit organizations and trade unions. The Commission keeps stating that it is a voluntary concept, which nevertheless should be **supple-**

¹⁰⁴ Primarily towards its employees and community where it was operating.

mented with certain **regulative measures**. For this reason it makes an appeal to the Member States to create and coordinate their own national CSR strategies. The Czech Republic is currently working on creation of its own strategy. The research conducted in 2012 shows that the Czech companies do not wish to have or do not need a CSR strategy created and actively supported by the state (BpS).

As the change in the opinion of the European Commission was significantly influenced by the recent economic downturn it is no surprise that one of these measures is directed to the area of **non-financial reporting**. The European Commission appeals to increase the quality and transparency of the reports. This is to be achieved by means of reporting conducted in accord with the selected standards and their verification by an independent third party. The research conducted in the Czech Republic by one of the authors of this book reveals that the quality of content of one of the possibly types of the CSR reports – the Annual Reports – is not too high. Researches organized in other, western countries, provide similar outcomes. Typically, the corporations express the trustworthiness as well as trustworthiness of their internal processes by means of information of certification in accord with ISO 9001 and ISO 14001. The trustworthiness of information provided is most commonly strengthened by the auditor's statement of non-existence of significant discrepancies between the information contained in the Annual Report and the Financial Statements.

The European Commission sees certain hope for improved quality in integrated reports. These represent, together with utilization of eXtensible Business Reporting Language, a new trend in reporting. The book analyses both of them in detail. Apart from this the authors also identify **steps** which a **corporation has to adopt prior creation of the CSR report itself**.

Apart from information stated above the book also focuses on description of further trends which are currently being discussed intensively. The book also contains nine case studies illustrating various approaches to CSR and also a number of specific and inspiring CSR activities.

Případové studie – Uplatňování CSR ve firemní praxi podnikatelských subjektů v ČR

O čem je tato kapitola:

- Devět případových studií vybraných podnikatelských subjektů v ČR, včetně zástupců malých a středních podniků.
- Přiblížení různých přístupů k CSR i představení inspirativních CSR aktivit těchto podnikatelských subjektů.

V této části knihy mohou čtenáři najít devět případových studií přibližujících různé přístupy k CSR a také řadu inspirativních CSR aktivit níže uvedených firem:

- New World Resources Plc,
- Skupina E.ON,
- Bayer ČR s.r.o.,
- Plzeňský Prazdroj, a.s.,
- PRK Partners,
- Československá obchodní banka, a.s.,
- Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.,
- AGC Flat Glass Czech,
- Deloitte ČR.

Výběr právě těchto firem ovlivnilo zejména to, že:

- se dlouhodobě angažují na poli CSR,
- principy společenské odpovědnosti jsou u nich zahrnuty do podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních firmy,
- snaží se rozvíjet permanentní a rovnoprávný dialog se stakeholdery a zároveň i naplňovat jejich očekávání,
- uplatňují systematický a propracovaný přístup k CSR, který obsahuje jasnou vnitřní logiku a předpokládá součinnost mnoha úseků,
- v oblasti CSR realizují mnoho zajímavých aktivit, které mohou být inspirativní pro další podnikatelské subjekty v České republice,
- pravidelně získávají významná ocenění udělovaná v České republice (některé z nich získaly i mezinárodní ocenění) za svůj přístup a aktivity v oblasti společensky odpovědného podnikání.

Případové studie přibližují nejen přístupy velkých podniků, které jsou často i součástí nadnárodních korporací, ale je možné mezi nimi najít např. i vybrané zástupce malých a středních podniků (např. PRK Partners). Domníváme se, že případové studie ukazující různé přístupy k CSR v každodenní firemní praxi v ČR vhodným způsobem doplňují základní teoretická východiska k problematice společensky odpovědného podnikání, což ocení, jak doufáme, nejen studenti vysokých škol. Pevně věříme, že případové studie poslouží též jako inspirace i pro manažery a podnikatele, kteří chtějí implementovat CSR do svých firemních strategií či jiným způsobem rozšířit své aktivity v oblasti společensky odpovědného podnikání.

1. REPORTOVÁNÍ O UDRŽITELNÉM ROZVOJI NA PŘÍKLADU NEW WORLD RESOURCES PLC

V této případové studii se zaměříme na oblast reportování o udržitelném rozvoji. V první části bude představen zkoumaný podnik a popsán stav nefinančního reportování v odvětví, ve kterém působí. Zároveň zde bude více zvýrazněna metodika od Global Reporting Initiative, která ze všech nejčastěji uváděných standardů upravujících společensky odpovědné chování podniku podává nejdetaillnější návod na sestavení zprávy o udržitelném rozvoji. Následně bude pozornost věnována důvodům započítání s reportováním v tomto podniku. Třetí část přiblíží podnikem zvolený způsob sestavení zprávy o udržitelném rozvoji. Poslední část případové studie bude věnována zhodnocení dané aktivity.

Představení podniku a popis stavu reportování v odvětví

Pro danou případovou studii byla vybrána společnost **New World Resources Plc** (dále NWR). Hlavním důvodem tohoto výběru byla deklarovaná ambice NWR stát se v zemích, kde působí, lídrem v oblasti nefinančního reportování (NWR, 2012, str. 11). NWR je jedním z předních producentů černého uhlí a koksu ve střední Evropě. Její konkurenční výhoda spočívá zejména oproti ukrajinským a ruským těžebním společnostem v umístění jejích provozů ve střední Evropě, kde se nachází silná koncentrace průmyslu. To jí poskytuje perspektivu stabilní poptávky po jejích produktech (Fio, 2012, str. 13).

V současné době jsou její akcie kotovány na londýnské, pražské a varšavské burze. Ačkoliv se většina jejích dceřiných společností nachází v České republice, sama New World Resources Plc sídlí ve Velké Británii. Skupina NWR patří k jednomu z nejvýznamnějších soukromých zaměstnavatelů v České republice. V Moravskoslezském kraji zaměstnává více než 18 000 lidí (NWR, 2012, str. 40).

V České republice sídlí tři z jejích čtyř 100 % vlastněných dceřiných společností – OKD, a.s., OKK Koksovny, a.s. a NWR Communications, s.r.o. Svou produkci však realizuje pouze skrze první dvě uvedené. OKD, a.s. je jediným producentem černého uhlí v ČR. OKK Koksovny, a.s. jsou zase největším producentem slévárenského koksu v Evropě. NWR Communications, s.r.o. pro skupinu NWR zajišťuje korporátní komunikaci a reportování o udržitelném rozvoji. Čtvrtá dceřiná společnost NWR KARBONIA S.A. sídlí v Polsku, kde má na starosti dva rozvojové projekty – Dębieńsko a Morcinek.

Těžební podniky si daleko silněji než jiné podniky uvědomují ohrožení své vlastní existence v dlouhodobém horizontu. Je tomu tak kvůli vysokému riziku výskytu nepříznivých dopadů jejich aktivit na prostředí, ve kterém působí. Pro udržení společenského souhlasu (tzv. licence to operate) se proto čím dál tím častěji začínají zabývat svou společenskou a environmentální odpovědností. Kvůli zachování tohoto souhlasu však nestačí aktivity snižující negativní dopady ze své činnosti pouze realizovat, ale je též nutné jednotlivá opatření a strategie zveřejňovat. Jedině totiž tehdy, když jsou si jich relevantní stakeholderi vědomi, umožní podniku pokračování jeho činnosti, tj. vyjádří svůj souhlas s jeho další existencí.

To bylo zřejmě také důvodem, proč těžební podniky velmi záhy započaly s nefinančním reportováním. Ve svých prvopočátcích se jednalo především o environmentální reporty. Se vzrůstající zkušeností podniků s reportováním, rostoucí popularitou CSR a tlakem vícero typů stakeholderů však byla environmentální témata postupně doplňována o další. Z výzkumu KPMG z roku 2006 vyplývá, že vedle environmentální problematiky těžební podniky nejčastěji ve svých nefinančních reportech informují o sociálních a komunitních tématech a zdraví a bezpečnosti na pracovišti (KPMG, 2006, str. 83).

Z interních statistik Global Reporting Initiative (dále GRI) je patrné, že **reportování v odvětví těžby roste**. Zatímco v roce 2002 evidovala ve své databázi pouze 1 samostatnou zprávu o udržitelném rozvoji vypracovanou dle své metodiky popsané ve Směrnici GRI, v roce 2006 jich bylo už 32 a v roce 2012 dokonce 44 (GRI). Celkový počet samostatných zpráv o udržitelném rozvoji však bude v tomto odvětví daleko vyšší, jelikož její metodika je jen jedním z možných způsobů sestavení nefinančního reportu. Z jejích statistik dále vyplývá, že odvětví těžby obsadilo v roce 2011 páté místo v počtu vyprodukovaných samostatných zpráv o udržitelném rozvoji vypracovaných dle její metodiky (GRI, 2011, str. 11). Aktivnější jsou přitom velké podniky a ty, jejichž akcie jsou obchodovány na burze (GRI, Jenkins a Yakovleva, 2005, str. 272). Z výzkumu Perezové a Sancheze také vyplývá, že se kvalita těchto reportů v průběhu let zlepšuje (Perez a Sanchez, 2009, str. 958).

V reakci na zájem těžebních podniků a jejich stakeholderů o tento druh reportování začala GRI od roku 2003 pracovat na **Sektorovém dodatku** své metodiky. Ve spolupráci s International Council on Mining and Metals vytvořila a řídila skupinu stakeholderů, která vypracovala jak jeho pilotní verzi (v letech 2003–2005), tak následně i jeho finální podobu (v letech 2008–2010). Sektorový dodatek je zpracován v souladu se **Směrnicí GRI** ve verzi G3. Doplnuje její stávající obsah a ukazatele výkonu o text či komentář odrážející specifika odvětví těžby. Zároveň ji však také rozšiřuje o nové ukazatele výkonu specifické právě pro toto odvětví.

Těžební podniky, které chtějí při zpracování reportu tohoto dodatku využít, mají od 31. 12. 2011 povinnost vypracovat zprávu o udržitelném rozvoji na **aplikační úrovni A**. Ta představuje nejvyšší míru detailu vypracování reportu. Aplikační úroveň, na které je report vypracován, vyhláší ve zprávě buď podnik sám, či může za úplatu využít možnosti ověření správnosti jejího vyhlášení samotnou GRI. Z interních statistik GRI vyplývá, že v roce 2011 této služby využilo 37 % podniků (GRI, 2011, str. 13).

Pro zvýšení důvěryhodnosti prezentovaných informací v reportu mohou podniky dále využít také tzv. ověření zprávy třetí nezávislou stranou. Interní data GRI ukazují, že pouze u 45 % ze všech jí evidovaných reportů za rok 2011 bylo využito této formy kontroly (GRI, 2011, str. 12). Z šetření KPMG dále vyplývá, že pokud již těžební podniky využijí tento typ ověření reportu, nejčastěji k tomu volí některou z významných auditorských společností (KPMG, 2006, str. 87).

Důvody započítí s reportováním o udržitelném rozvoji v NWR

Za rozhodnutím NWR započít s reportováním o udržitelném rozvoji stálo hned několik důvodů. Prvním z nich byla snaha o **udržení společenského souhlasu** s činností podniku. Druhý souvisel s přítomností podniku na burzách. U těchto podniků je kladen daleko silnější důraz na jejich transparentnost z důvodu omezení informační asymetrie mezi manažery a investory. V ČR se na tyto podniky vztahuje vedle různých kodexů např. i **zákon** č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, který ve své hlavě II. stanovuje informační povinnosti emitentů některých investičních cenných papírů.

Třetím důvodem byla **poptávka investorů** po tomto typu reportování. Nefinanční reportování totiž může být investory chápáno jako služba s přidanou hodnotou, která jim šetří zdroje, které by jinak museli vynaložit při získávání informací z alternativních zdrojů (Kašparová, 2012, str. 27). Díky vyšší transparentnosti pak také hodnotí investici do podniku, který kvalitně reportuje, jako méně rizikovou a nepožadují tak vysokou návratnost vložených prostředků jako u podniků, které tak nečiní (Hibbitt, 2004, str. 188, Setyorini a Ishak, 2012, str. 155).

Čtvrtý důvod těsně souvisí s předchozím. Investoři při svém investičním rozhodování nehodnotí investice izolovaně, ale poměřují je s dalšími možnými (Kašparová, 2012,

str. 28). Z toho pak vyplývá potřeba podniku monitorovat chování ostatních podniků, nejen vždy přímých konkurentů, na trhu. NWR uvádí, že jsou pro ni v této oblasti benchmarkem **velké nadnárodní těžební společnosti** kotované na londýnské burze (NWR, 2012, str. 11). Jelikož tyto podniky často **vydávají reporty o udržitelném rozvoji** (NWR, 2012, str. 11), lze považovat započítí tohoto druhu reportování za zcela logický krok, kterým se NWR dotáhla na úroveň zmíněných společností, a zvýšila si tak své šance v soupeření o získání cizího kapitálu.

Zároveň vzhledem k tomu, že v regionu, kde působí, není reportování o udržitelném rozvoji zatím příliš rozvinuto, má NWR příležitost si tímto způsobem vybudovat určitou **konkurenční výhodu**. Díky ní se bude moci odlišit od svých konkurentů, a zvýší se tak opětovně její šance při získávání cizího kapitálu od investorů, kteří se při svých investicích zaměřují na tento region. Jak sama NWR totiž uvádí, pro např. americké specializované fondy je existence reportu o udržitelném rozvoji jedním z kritérií, které fondy zjišťují a hodnotí při svém rozhodování o investování spravovaných prostředků (NWR, 2012, str. 11).¹⁰⁵

Způsob sestavení zprávy o udržitelném rozvoji v NWR

NWR započala s vydáváním reportů o udržitelném rozvoji již v roce 2011. Teprve až následující rok ho však sestavila dle **metodiky od GRI ve verzi G3**. Tento krok lze považovat za logický hned ze tří důvodů. Z nejčastěji uváděných standardů upravujících společensky odpovědné chování je to právě Směrnice GRI, která podává nejpodrobnější návod na sestavení nefinančního reportu (Kašparová, 2011, str. 36). Druhým důvodem je, že podniky, se kterými se NWR poměruje, již tuto metodiku při sestavování reportů využívají (NWR, 2012, str. 11). Posledním podstatným důvodem je existence Sektorového dodatku pro odvětví těžby, který zohledňuje jeho specifika (NWR, 2012, str. 12). Vzhledem k tomu, že NWR použila při zpracování zprávy právě i **Sektorového dodatku**, musela ji vypracovat na **aplikační úrovni A**. Pro ověření správnosti jejího vyhlášení využila **ověření správnosti GRI**.

Zhodnocení reportování NWR o udržitelném rozvoji

Započítí s reportováním o udržitelném rozvoji nebylo v NWR náhodné, ale bylo vedeno celou řadou důvodů. Způsob sestavení zprávy pak hodně ovlivnilo odvětví, ve kterém NWR působí. Ačkoliv NWR začala s formálním reportováním o udržitelném rozvoji před relativně krátkou dobou, podařilo se jí vytvořit report ve srovnatelné kvalitě, jako mají podniky věnující se nefinančnímu reportování již dlouhou dobu. Dokázala tak, že s vysokou motivací je možné vytvořit již v počátcích reportování, byť ne úplně z nuly, vysoce sofistikovanou zprávu, která splňuje ty nejpřísnější požadavky. Uvedené potvrzují i ocenění, která NWR za její sestavení získala jak v České republice (3. místo v soutěži Czech Top 100 v kategorii Nejlepší výroční zprávy a firemní časopisy v roce 2011), tak v zahraničí (ocenění „Highly commended“ v soutěži Building Public Trust 2012 v kategorii Reporting udržitelného rozvoje firem zařazených v indexu FTSE 250 londýnské burzy a dále ocenění za třetí místo v soutěži Green Frog Central European Sustainability Report Award 2012).

¹⁰⁵ Uvedené má souvislost s tzv. společensky odpovědným investováním.

2. CORPORATE COMMUNITY INVOLVEMENT JAKO SOUČÁST SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉHO CHOVÁNÍ FIREM NA PŘÍKLADU ENERGETICKÉ SKUPINY E.ON

V této případové studii se zaměříme na oblast corporate community involvement (dále též CCI), jejíž projevy jsou ze sociální složky CSR veřejnosti nejviditelnější (Zappalà a Arli, 2010, str. 3). V první části bude představen zkoumaný podnik a specifika vyplývající z odvětví, ve kterém působí. V následující části budou přiblíženy vybrané dobrovolné aktivity spadající do oblasti corporate community involvement. Poslední část případové studie bude věnována zhodnocení a identifikaci přístupu podniku k jejich vedení.

Představení podniku a popis specifík odvětví

Pro danou případovou studii byla vybrána **energetická skupina E.ON** působící v České republice. Je součástí koncernu E.ON, který patří k největším soukromým energetickým společnostem na světě. V současné době dosahuje její podíl na českém trhu s elektřinou okolo 20 %, ¹⁰⁶ na trhu s plynem zhruba 5,5 % ¹⁰⁷ (E.ON). Je tvořena z pěti společností (E.ON):

- **E.ON Česká republika, s.r.o.** – je v rámci energetické skupiny zodpovědná za realizaci strategických rozhodnutí a poskytování servisních služeb. Koordinuje a řídí aktivity skupiny. Je tak vedoucí společností pro níže uvedené podniky.
- **E.ON Energie, a.s.** – má na starosti oblast obchodování s elektrickou energií a plynem na českém trhu.
- **E.ON Distribuce, a.s.** – zodpovídá za provozování distribuční soustavy pro oblast elektřiny a od roku 2008 také plynu v jižních Čechách. Je licencována dle energetického zákona a regulována Energetickým regulačním úřadem.
- **E.ON Trend s.r.o.** – je odpovědná za oblast výroby elektřiny a výroby a rozvodu tepla.
- **E.ON Servisní, s.r.o.** – poskytuje speciální servis, elektroměrovou a plynoměrovou službu, provádění údržby, opravy a provoz vysokého a nízkého napětí, opravy. Je odpovědná za provoz na sítích plynu, manipulace na vysokém a nízkém napětí v rámci výstavby a za část Řádu preventivní údržby.

Za svou relativně krátkou dobu působení na českém trhu získala energetická skupina E.ON řadu ocenění. V roce 2008 se umístila na třetím místě v kategorii Nejžádanější Zaměstnavatel roku, v roce 2010 na druhém místě v kategorii Sodexo Zaměstnavatel regionu v Jihočeském kraji. V roce 2011 pak obsadila čtvrté místo v soutěži Top odpovědná velká firma. Již dva roky po sobě se E.ON také zapojil do mezinárodního programu firemního dobrovolnictví ENGAGE, který v České republice organizuje platforma Byznys pro společnost.

Odvětví, ve kterém se E.ON pohybuje, je specifické díky komoditě, která je nabízena. Za současných technologií je elektrická energie jako jediný z energetických zdrojů velmi obtížně a neefektivně skladovatelná ¹⁰⁸ (Kovačovská, 2011, str. 60). Proto je nutné

¹⁰⁶ Zásobuje elektřinou v jižních Čechách a na jižní Moravě 1,2 milionu zákazníků

¹⁰⁷ V oblasti plynu disponuje více jak 4000 km dlouhou sítí, plynem zásobuje více jak 120 000 zákazníků v jižních Čechách a na jižní Moravě.

¹⁰⁸ Pro skladování energie je využíváno přečerpávacích vodních elektráren, stlačeného vzduchu, setrvačníků či baterií (Kovačovská, 2011, str. 60).

jí vyrobit právě tolik, kolik se jí v daný okamžik spotřebuje. Pokud tomu tak není, hrozí výpadky v jejích dodávkách v důsledku přetížení přenosové soustavy, či jejího nedostatku. Uvedené však ohrožuje ekonomiku dané země a sociální zabezpečení jejích občanů (ECON, 2003, str. 17). V Evropě je spolehlivé a vysoce kvalitní zásobování elektřinou považováno za téměř samozřejmou věc a v rámci boje proti tzv. energetické chudobě často zaznívá požadavek na zajištění dodávky všem obyvatelům (Kovačovská, 2011, str. 61). Výstavba energetické struktury a také samostatných energetických zdrojů je však velmi finančně a časově náročná a často se neobejde bez přímé či nepřímé podpory státu (Kovačovská, 2011, str. 61). V tomto desetiletí navíc probíhá v Evropě nový investiční cyklus daný nutností obměny infrastruktury vybudované před 30–40 lety (KOM, 2011b, str. 2).

Koncem roku 2011 zveřejnila Evropská komise ve svém sdělení s názvem **Energetický plán do roku 2050** vizi rozvoje evropské energetiky do uvedeného roku.¹⁰⁹ Cílem jeho vydání bylo zahájit diskusi nad možnými cestami k dosažení již dříve deklarovaného cíle snížit do roku 2050 emise skleníkových plynů o 80–95 % oproti úrovni z roku 1990 (MPO, 2012, str. 1). Odvětví energetiky hraje při plnění tohoto cíle významnou roli, jelikož dle šetření EU produkuje nejvyšší podíl emisí skleníkových plynů způsobených člověkem (KOM, 2011b, str. 4). Plán předkládá několik scénářů dekarbonizace energetického systému, které jsou cestou ke splnění výše uvedeného cíle.

Ze všech nastíněných scénářů vyplývá, že se do roku 2050 téměř zdvojnásobí podíl elektřiny na konečné spotřebě energie (KOM, 2011b, str. 6). V důsledku toho od ní EU očekává, že se bude výrazně podílet na dekarbonizaci především dopravy a vytápění/chlazení. Toho však bude dosaženo jen tehdy, pokud se už v současné době podaří při obnově technologií prosadit investice do uhlíkově nenáročných zdrojů (KOM, 2011b, str. 6). Z většiny scénářů také vyplývá, že cena elektřiny se bude do roku 2030 zvyšovat v důsledku nutné obměny a modernizace stávajícího zařízení. To následně zvýší výdaje domácností na energii a na produkty s ní související (KOM, 2011b, str. 7). Pro dosažení výše stanoveného cíle se také počítá s velmi výraznými úsporami ve spotřebě energie, které může podpořit jak vyšší cena elektřiny, tak zvýšení energetické účinnosti využívaných zařízení a technologií (KOM, 2011b).

Vybrané aktivity corporate community involvement E.ONU

Koncern E.ON je v zapojení do života komunit, ve kterých působí, velmi aktivní. Je to dáno zřejmě i skutečností, že jednou z jeho vyznávaných hodnot je společenská odpovědnost. V jejím rámci deklaruje svou snahu jednat v dlouhodobém zájmu společnosti (E.ON UK) pro dlouhodobé zachování své existence. CCI je sice v ideové rovině řízeno centrálou, konkrétní způsob implementace je však ponechán na příslušných lokálních manažerech, kteří při realizaci idey zohledňují specifika daného regionu (E.ON AG, 2012, str. 85). Zkušenosti z realizace různých programů jsou pak mezi jednotkami sdíleny a programy dále rozvíjeny.

¹⁰⁹ Energetický plán nemá v současné době a podobě dopad na legislativu ČR, může být však východiskem pro následná legislativní opatření na úrovni EU (MPO, 2012, str. 12).

Ve své zprávě o udržitelném rozvoji uvádí mateřská společnost E.ON AG hned několik kroků, kterých by chtěla do roku 2015 v oblasti CCI dosáhnout. Jsou jimi (E.ON AG, 2012, str. 84):

- větší zaměření na strategickou podporu projektů a svázání filantropických a sponzorských aktivit s problematikou změny klimatu a nedostatkem zdrojů,
- vytvoření mezipodnikové spolupráce s cílem sestavit standardy v oblasti společenských závazků,
- identifikace a tvorba měřících nástrojů pro kvalitativní i kvantitativní zhodnocení pokroků,
- rozšíření mezisektorového partnerství.

Za rok 2011 podpořil koncern E.ON komunity, ve kterých působí jeho obchodní jednotky, 41,9 miliony eur (E.ON AG, 2012, str. 123). Co je však důležitější, je to, že více než polovina z investovaných prostředků směřovala do strategicky orientovaných aktivit a programů. Zároveň E.ON AG ve své zprávě o udržitelném rozvoji deklaruje odhodlání v tomto úsilí pokračovat a omezovat dárcovství a sponzoring ve prospěch strategicky orientovaných komunitních projektů (E.ON AG, 2012, str. 123).

Jedním ze stěžejních projektů v rámci koncernu je program **Energie pro děti**. Byl zaveden v roce 2007. V současné době je již implementován ve 13 zemích, kde E.ON působí (E.ON AG, 2012, str. 85). Jeho cílem je vychovat z mladé generace environmentálně gramotné jedince, kteří si uvědomují problémy související se změnou klimatu a rozumí energetickým tématům, jako je energetická efektivita, bezpečnost či problematika využití obnovitelných zdrojů.

V České republice zastřešuje program Energie pro děti celou řadu dílčích projektů. Spadá sem např. pořad pro děti **Kiwi Junior** vyrobený ve spolupráci s TV Barrandov, ve kterém se dozvídají zábavnou formou zajímavosti ze světa energie (E.ON). Dalším projektem je tzv. **Malá energetická akademie**. Jedná se vlastně o vědomostní soutěž sloužící k naplnění výše uvedeného cíle programu Energie pro děti.

Pořadatelem soutěže je E.ON Česká republika, s.r.o., organizátory pak jsou Rady dětí a mládeže v krajích, kde soutěž probíhá.¹¹⁰ Soutěžící jsou rozděleni do čtyř kategorií, soutěž probíhá v pěti stupních. V každém stupni plní soutěžící určitý úkol typu: „Zjistěte, co jsou to nízkoenergetické domy. Jak se takový dům staví? V čem spočívá nízká spotřeba? A je takový dům opravdu výhodnější?“ (EA). Vzhledem k tomu, že v rámci odpovědi na otázku musí soutěžící problematiku nejen nastudovat, ale i rozvrhnout své pracovní nasazení a odpovědi zpracovat určitým způsobem, vyžaduje soutěž aktivní zapojení. Díky takto nastavenému mechanismu soutěže dochází s největší pravděpodobností k vyššímu zapamatování načerpaných poznatků z dané oblasti, což jen znovu podporuje výše uvedený cíl programu Energie pro děti.

Posledním projektem naplňujícím cíl programu Energie pro děti, jenž navíc zohledňuje i nástup nových technologií, je tzv. mise **Plus+**. Projekt se skládá ze dvou fází. V rámci první navštíví vybranou základní školu E. ON Energy Truck¹¹¹ se vzdělávacím programem určeným primárně pro žáky 5.–6. třídy. Po jeho absolvování se z nich stanou tzv. Energetičtí agenti. K tomu obdrží speciální výbavu, kterou na svých misích dále používají

¹¹⁰ Zapojenými kraji jsou Jihočeský, Jihomoravský, Zlínský kraj a Kraj Vysočina.

¹¹¹ Jedná se o speciálně upravené mobilní poradenské, vzdělávací a zábavné centrum, které je v provozu od roku 2009.

(MP). Jejich úkolem je vyhledávat tzv. Energožrouty¹¹² a upozorňovat na jejich výskyt vy-lepením samolepky či zavěšením přívěšků s identifikací možnosti nápravy. Svou aktivitu musí zdokumentovat pořízením fotografie a vyvěsit ji na web. Teprve po provedení těchto úkonů získávají určitý počet bodů, které lze následně proměnit za stanovené odměny.

Zhodnocení a identifikace přístupu E.ONu ke corporate community involvement

Z popisu daných projektů vyplývá, že při jejich tvorbě vyšel E.ON ze svých kompetencí dodavatele elektrické energie a svázal je se svým předmětem podnikání. Ačkoliv jsou určeny primárně pro děti, zasahují jimi zprostředkovaně i dospělou populaci – především rodinu dítěte a jeho učitele. Rozšíření vědomostí o energetice a ekologii vede často k osvojení si zásad odpovědného chování k životnímu prostředí. V důsledku toho pak bude pro E.ON snadnější komunikovat domácnostem zvýšení cen energie, nutnost úspor v její spotřebě a investic do energeticky účinnějších produktů. Tato opatření budou, jak vyplývá z Energetického plánu pro rok 2050, nezbytnými kroky ke snížení emisí skleníkových plynů. Zároveň se dá předpokládat, že pokud se zákazníci vzdělají v dané oblasti za nenásilného působení značky E.ON, zvýší se jejich důvěra k ní. Od toho je již malý krůček k získání dlouhodobě stabilních zákazníků.

Na základě výše uvedeného lze považovat **přístup E.ONu k vedení aktivit v rámci CCI za strategický**. Podnik má v dané oblasti formulované plány a cíle. Způsoby jejich naplnění nechává na lokálních manažerech, kteří při jejich tvorbě zohledňují specifika daného regionu. Zkušenosti z realizace aktivit jsou mezi obchodními jednotkami koncernu sdíleny a tzv. best practice dále rozvíjeny. Vydáváním zpráv o udržitelném rozvoji¹¹³ se E.ON snaží o prokázání své odpovědnosti a transparentnosti. Ta je navíc posilována i využitím nezávislého auditu zprávy třetí stranou (E.ON AG, 2012, str. 2) a snahou o přesné vyčíslení investic do CCI. E.ON sám deklaruje svou snahu o větší provázání aktivit v rámci CCI s klíčovými cíli a předmětem podnikání podniku, což se mu alespoň v případech výše popisovaných projektů daří.

¹¹² Jedná se o nebezpečná stvoření, která vysávají ze spotřebičů a mozků plýtvajících osob energii.

¹¹³ Do roku 2011 byla tato zpráva nazývána zprávou o společenské odpovědnosti (E.ON AG, 2012, str. 2).

3. PŘÍPADOVÁ STUDIE K CSR SPOLEČNOSTI BAYER S.R.O.

Případová studie se věnuje společnosti Bayer s.r.o., která nejen, že založila spolu s dalšími partnery v České republice iniciativu CSV (Creating Shared Value) v oblasti společensky odpovědného podnikání, ale zároveň se snaží **využívat** (uplatňovat) **hlavní principy tzv. konceptu sdílené hodnoty (CSV) ve své každodenní firemní praxi**. Studie se snaží demonstrovat nejen, jak mohou být využity principy CSV ve firemní praxi, ale také, jak může mít řešení specifického společenského problému pozitivní vliv i na vytváření obchodních příležitostí v daném oboru působení firmy.

Bayer je celosvětově působící společnost, jejíž hlavní kompetence spadají do oblasti zdravotní péče, výživy, ochrany rostlin, vývoje a výroby high-tech materiálů. Skupina Bayer se podílí na společenském rozvoji prostřednictvím inovací, růstu či zvyšování výnosové síly a zároveň zaměstnává více než sto tisíc lidí po celém světě. Jelikož se jedná o firmu založenou na inovacích, která ve svém oboru často nastavuje trendy v oblastech vývoje a výzkumu, nepřekvapí, že její investice do výzkumu a vývoje ve fiskálním roce 2012 činily tři miliardy EUR.

Výrobky koncernu BAYER AG jsou na českém trhu zastoupeny již od roku 1884. Nejprve prostřednictvím soukromých firem a později prostřednictvím podniků zahraničního obchodu byla dovážena barviva, léčiva, prostředky na ochranu rostlin či suroviny používané v chemickém průmyslu. Na počátku devadesátých let 20. století podnikal Bayer AG a jeho dceřiná společnost Agfa-Gevaert AG na českém trhu odděleně. Následně se v roce 1995 obě firmy spojily a začaly v ČR podnikat společně pod názvem Bayer s.r.o. Od roku 2000 se stala společnost Bayer s.r.o. součástí regionu střední a východní Evropa. Patří mezi přední firmy zaměřené na inovace, vývoj a výzkum. V roce 2013 si firma po celém světě připomíná své 150. výročí založení.

Bayer se celosvětově snaží naplňovat svoji vizi vyjádřenou prostřednictvím **motta „Věda pro lepší život“** (v originále „Science For A Better Life“), přičemž jednou z hlavních priorit firmy je také **propojení principů trvalé udržitelnosti do všech oblastí svého obchodního působení** tak, aby byl zajištěn zodpovědný a ohleduplný přístup k naší planetě a současně naplňovány potřeby jejích obyvatel. V tomto duchu také dlouhodobě podporuje řadu společensky odpovědných projektů, jejichž společným jmenovatelem je **vytváření sdílených hodnot, podpora udržitelného rozvoje a vědy pro lepší život**. Mezi klíčová témata těchto projektů, které se snaží firma Bayer podporovat a rozvíjet, patří např. ochrana přírody, ochrana přírodních zdrojů a energie, a v neposlední řadě též zvyšování zájmu mladých lidí o přírodní vědy.

Také v České republice je snahou firmy Bayer, a to i prostřednictvím realizovaných CSR projektů, tato témata mezi českou veřejností podporovat. Za své společensky odpovědné aktivity obdržela firma **Bayer s.r.o.** v České republice řadu ocenění. Např. ve druhém ročníku soutěže CSR Award, kterou od roku 2008 vyhlašuje ČR společnost M.C. Triton a mezi jejíž hlavní kritéria patří zejména celkový přístup podniků ke koncepci CSR, inovativní projekty a aktivity podniků v oblasti CSR či provázanost CSR s firemní strategií, obsadil Bayer třetí místo v kategorii malá a střední firma.

Bayer s.r.o. se snaží aktivně upozorňovat v ČR na to, že významným trendem ve strategickém řízení firem se stává začlenění společenských témat do firemních strategií a procesů a že snaha firem opřít svůj rozvoj i o řešení společenských problémů může být klíčová i pro jejich udržitelnost. Vedení Bayeru je přesvědčeno, že zejména principy

poměrně nového konceptu vytváření sdílených hodnot přináší velkou příležitost pro posílení konkurenceschopnosti firem.¹¹⁴

Proto také spolu s dalšími partnery **založila v České republice iniciativu CSV (Creating Shared Value)** a podílela se na vzniku publikace CSV guide, která se snaží seznamovat zejména zástupce podnikatelského sektoru s tím, jak by mohly být využity hlavní principy tzv. konceptu sdílené hodnoty v každodenní firemní praxi.¹¹⁵

Zároveň se firma například v rámci svého aktivního působení v oblasti CSR snaží upozornit českou veřejnost, že koncept sdílených hodnot by mohl umožnit udržitelná řešení řady společenských problémů, které často vlády ani neziskové organizace nejsou schopny adekvátně reflektovat, a také na řadě konkrétních přístupů k CSR ukázat, že při vytváření sdílených hodnot může mít řešení specifického společenského problému pozitivní vliv i na vytváření obchodních příležitostí v daném oboru působení firmy.

Bayer s.r.o. již řadu let také organizuje v České republice **fotografickou soutěž Ekologie v objektivu**, která je určena milovníkům přírody a fotografie. Projekt Ekologie v objektivu chce prostřednictvím poselství vyjádřených ve fotografiích nejen představovat různorodá bohatství života na Zemi, ale i upozorňovat na nutnost citlivého přístupu k přírodě.¹¹⁶ Tato fotografická soutěž, která probíhá pod záštitou Programu OSN pro životní prostředí (UNEP), Ministerstva životního prostředí a Českého svazu ochránců přírody má i mezinárodní rozměr. Zatímco v minulých ročnících soutěže mohli přihlašovat své fotografie pouze tuzemští amatérští či profesionální fotografové, od roku 2012 mohou navíc v soutěži „Ekologie v objektivu“ soutěžit i fotografové ze Slovenska. Soutěž se snaží podpořit zájem o přírodu a fotografování i u dětí a mládeže, a je proto vyhlašována ve dvou kategoriích. První kategorie je určena pro mladé fotografy do sedmnácti let a do druhé kategorie přihlašují své snímky soutěžící nad touto věkovou hranicí. Nejlepší fotografie jsou následně představeny široké veřejnosti i v rámci putovní výstavy po celé ČR.

Společnost Bayer se v ČR **ve spolupráci s Laktační ligou snaží podpořit také komunikaci tématu kojení**. Tzv. týden kojení, který každým rokem vyhlašuje Světová aliance na podporu kojení na celém světě a zapojilo se do něj již 170 zemí, probíhal v roce 2012 již po šestnácté také v ČR. Český týden kojení podpořila společnost Bayer ve spolupráci s Laktační ligou v ČR i uspořádáním fotografické výstavy na téma „Veřejné zdraví začíná kojením“. Unikátní snímky na výstavě přinášely pohled jak na kojení napříč kontinenty, tak i z lokální perspektivy. Výstava, která byla již instalována v řadě měst České republiky za stále vyššího zájmu široké veřejnosti, se snažila upozornit na důležitost kojení pro zdraví matek, dítěte i jeho pozitivní dopady na veřejné zdraví či životní prostředí.

Společnost Bayer se také aktivně podílí na informační kampani k hemofilii, včetně **organizace fotografické výstavy „Společně o hemofilii“**. Firma zároveň v minulých letech spolupracovala na různých projektech i s **Asociací rodičů sluchově postižených, Asociací náhradních rodin či podporovala zřízení babyboxů v České republice**.

¹¹⁴ Autorem zmíněného konceptu vytváření sdílených hodnot je přední světový expert na firemní strategie Michael E. Porter, přední světový expert na firemní strategie.

¹¹⁵ Např. v dubnu 2012 spolupořádal Bayer ve spolupráci s Americkou obchodní komorou, CSR Consult a platformou Business Leaders Forum v sídle své společnosti panelovou diskusi na téma: „Vytváření sdílených hodnot jako firemní strategie“, která se věnovala mimo jiné příkladům vytváření sdílených hodnot v ČR.

¹¹⁶ Např. poslední ročník soutěže se v roce 2012 snažil inspirovat širokou veřejnost k zodpovědnějšímu přístupu k energiím a u ročníku předcházejícího bylo hlavním vyhlášeným tématem „Zelený život. Život v lese“.

Firma je také aktivně zapojena do inovativního school business partnership projektu „Věda má budoucnost“. Cílem tohoto projektu, který probíhá pod **záštitou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy**, je prostřednictvím strukturované spolupráce firem a škol přispět ke zvýšení atraktivity přírodovědných a technických oborů pro žáky základních i studenty středních škol a ukázat jim, že kariéra v této oblasti má budoucnost.

Projekt „Věda má budoucnost“, který probíhá v rámci celosvětové iniciativy firmy Bayer nazvané Making Science Make Sense, se snaží zvýšit zájem mladých lidí o přírodní vědy (např. chemii či biologii), matematiku a informační technologie. Projektu se vedle Bayeru s.r.o. účastní i některé další inovativní firmy, které zaměstnávají pracovníky kvalifikované právě v přírodovědných a technických oborech, a školy, které chtějí svým žákům poskytnout rozhled a vyšší konkurenceschopnost na trhu práce.

Jedinečnost přístupu v rámci projektu „Věda má budoucnost“ spočívá v tom, že se jeho aktéři primárně nesnaží ukazovat přírodní vědy a technologie jako školní předměty, ale jako obory, které pro mladé lidi mohou znamenat velmi atraktivní profesní kariéru. V úzké spolupráci se školami se partnerské firmy tohoto projektu snaží názorně předvést, jak může být např. biologie či chemie atraktivní a fascinující.

Pracovníci firem se snaží žákům i učitelům prakticky demonstrovat, jak se chemie, informační technologie či např. biologie realizují v průmyslové praxi. Participující školy tak mají možnost účastnit se celé řady setkání s pracovníky různých úrovní firmy, aby měly možnost získat zkušenosti s tím, jak moderní, chemicko-farmaceutická firma vypadá, a zároveň získat bližší představu o uplatnění na trhu práce v oblasti přírodovědných oborů a nových technologií.

Právě v sídle firmy Bayer se tak pravidelně setkává řada žáků, pedagogů a odborníků firmy Bayer v rámci projektu Věda má budoucnost, který firma Bayer v letošním roce zahájila i na Slovensku. Zde probíhá pod záštitou Ministerstva hospodářstva Slovenskej republiky.

Mladým lidem se zájmem o přírodovědné obory, stejně jako jejich pedagogům, umožnila firma Bayer zapojit se také **do projektu Vltava**, který byl rovněž začleněn do celosvětové iniciativy Making Science Make Sense firmy Bayer.

V tomto projektu se firma Bayer ve spolupráci s Německou školou v Praze, která je garantem tohoto projektu, zaměřuje na vzdělávání učitelů v oblasti moderní, zajímavé výuky chemie a zároveň přinesla pro české školy možnost zapojit se do praktického školního výzkumného projektu.

V této výzkumné části projektu je umožněno studentům zkoumat část řeky v okolí školy a porovnávat kvalitu vody a jiné biologické či chemické hodnoty s ostatními částmi toku této řeky, spolupracovat s jinými školními výzkumnými kolektivy i společně hledat příčiny a specifika různých výsledků v praxi prováděných měření. Tento projekt již vzbudil zájem řady škol v ČR, a to i díky možnostem zatraktivnění metod výuky chemie a biologie.

V rámci ekologického projektu Vltava se v roce 2012 uskutečnil i **charitativní běh s názvem Prague to London RUN FOR SAFE DRINKING WATER**, jehož cílem bylo upozornit na nutnost záchrany pitné vody a do něhož se z části zapojili i zaměstnanci firmy Bayer v ČR.

Bayer s.r.o. se snaží podpořit i aktivní trávení volného času zejména **mladých lidí** – a to např. zřízením naučné zábavné stezky v pražské Stromovce „Stromovkou za zdravím a poznáním“.

Z výše popsaného je patrné, že se Bayer s.r.o. snaží systematicky **využívat hlavní principy tzv. konceptu sdílené hodnoty ve své každodenní firemní praxi, přičemž realizuje celou řadu velmi inspirativních aktivit v různých oblastech CSR.**

4. PŘÍPADOVÁ STUDIE UPLATŇOVÁNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI – PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A.S.

Případová studie ukazuje přístup společnosti Plzeňský Prazdroj v oblasti CSR **vycházející ze CSR strategie mateřské společnosti SABMiller**, která vymezuje pro celou pivovarnickou skupinu deset základních priorit v oblasti společensky odpovědného podnikání a udržitelného rozvoje.

Plzeňský Prazdroj usiluje o to, aby ve své každodenní firemní praxi tyto vytčené priority CSR naplňoval, přičemž se zároveň snaží o to, aby ve své strategii zohledňoval i specifika místního prostředí a očekávání jednotlivých stakeholderů.

Historie Plzeňského Prazdroje sahá až do první poloviny 19. století, kdy byl pivovar založen a postaven společnými silami právovárečnickými měšťany města Plzně. Do světových dějin pivovarnictví se významně zapsal rok 1842, kdy v tehdejším Měšťanském pivovaru v Plzni byla uvařena sládkem Josefem Grollem i první várka spodně kvašeného ležáku, který následně „dobył“ svět pod jménem Pilsner Urquell.

Dnes je **Plzeňský Prazdroj významným výrobcem a exportérem českého piva**, které **vyvážá do více než padesáti zemí celého světa**. Svě pivo vaří Plzeňský Prazdroj v pivovarech v Plzni, Radegastu v Nošovicích a pivovaru Velké Popovice ve středních Čechách. Do portfolia Plzeňského Prazdroje patří tradiční česká piva Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast či Velkopopovický Kozel, nealko piva Birell či pivní speciály. Plzeňský Prazdroj si klade za cíl rozvíjet své podnikání způsobem, který přispěje k upevňování ekonomického růstu a úspěchu firmy a zároveň bude naplňovat očekávání spotřebitelů, partnerů a celé okolní společnosti.

Firemní společenská odpovědnost je interně zakotvena ve firemní strategii a interních procesech a je řízena manažerem (týmem) firemní odpovědnosti Prazdroje.

Společnost Plzeňský Prazdroj přijala, v souladu se strategií mateřské společnosti SABMiller, **deset základních priorit v oblasti společensky odpovědného podnikání a udržitelného rozvoje**, kterými jsou:

- podpora odpovědné konzumace alkoholu,
- snižování spotřeby vody,
- snižování spotřeby energie a úrovně emisí,
- používání recyklovatelného a vratného obalového materiálu,
- směřování k provozu s nulovým odpadem,
- spolupráce s partnery, kteří sdílejí hodnoty společnosti,
- respektování lidských práv,
- podpora rozvoje regionů,
- přispívání ke snižování HIV/AIDS,
- transparentní komunikace a vykazování.

Plzeňským Prazdrojem stanovené základní priority v oblasti společensky odpovědného podnikání zasahují do všech oblastí podnikání společnosti a zároveň korespondují s prioritami OSN v oblasti trvale udržitelného rozvoje a reflektují tak světový vývoj v této oblasti.

Firma je členem **sdržení Iniciativy zodpovědných pivovarů a Českého svazu pivovarů a sladoven** a aktivně se podílí na prosazování zodpovědného přístupu ke konzumaci alkoholických nápojů jak v rámci své vlastní činnosti, tak na českém pivovarnickém trhu.

V prosazování odpovědné konzumace alkoholu se snaží Prazdroj zejména podporovat aktivity a programy, jejichž cílem je pomoci:

- zabraňovat řízení pod vlivem alkoholu,
- v prevenci pití nezletilých,
- upozornit na konzumaci alkoholu v průběhu těhotenství,
- podporovat odpovědná rozhodnutí.

Jednou z nejvýznamnějších priorit společensky odpovědného podnikání Plzeňského Prazdroje je ochrana přírody, a proto jako jednu ze zásad svého podnikání vypracoval **politiku ochrany životního prostředí**. Plzeňský Prazdroj přijal dlouhodobou strategii pro oblast klimatických změn, jejíž součástí je **firemní postoj k snížení spotřeby vody, spotřeby energie a úrovně emisí**. Součástí této strategie je redukce spotřeby vody v pivovarech, dále zajišťování čistoty vody prostřednictvím vysoce nastavených standardů čištění odpadních vod, efektivnější využívání energie, přechod k obnovitelným zdrojům energie či redukce úrovně emisí skleníkových plynů ve spolupráci s partnery. Uhlíkovou stopu firma snižuje i využíváním čistších zdrojů energie, jako je například bioplyn, který je vytvářen v průběhu čištění odpadních vod, nebo CO₂, vznikajícího při kvašení a zachycovaného stanicí jímání CO₂.

Důležitou součástí společenské odpovědnosti firmy je **podpora regionů**, v nichž firma působí. Prazdroj se dlouhodobě snaží podporovat kvalitu života obyvatel v místech, kde působí, neboť vnímá podporu okolí jako důležitou součást své strategie trvale udržitelného rozvoje.

Svámi různorodými aktivitami se tato firma, která mimo jiné patří k zakladatelům platformy Byznys pro společnost při Fóru dárců či patří mezi zakládající členy Klubu firemních dárců DONATOR, snaží **přispět ke kultivaci firemní filantropie** v regionech i celé České republice.

V rámci firemní podpory rozvoje regionů hraje klíčovou roli zejména program **PRAZDROJ LIDEM**, prostřednictvím kterého jsou podporovány vybrané projekty ve dvou regionech, v nichž Prazdroj působí, a to Plzeň a část Moravskoslezského kraje v okolí pivovaru Radegast.

Program se zaměřuje zejména na ochranu kulturního dědictví, zvyšování úrovně vzdělávání, zkvalitňování volného času obyvatel (zejména jejich kulturního a sportovního vyžití), zlepšování úrovně zdravotní a sociální péče (včetně péče o znevýhodněné občany) či zlepšování úrovně životního prostředí. Zjednodušeně se dá říci, že Prazdroj se snaží tímto programem již řadu let přispět k aktivnímu a bohatšímu životu obyvatel, kteří v podporovaných regionech žijí. Do programu se mohou přihlásit neziskové a příspěvkové organizace s konkrétním návrhem projektu, který významnou měrou přispívá ke zlepšení kvality života. Výjimečné na programu Prazdroj Lidem je, že o rozdělení grantů **rozhodují občané**. Vybrané projekty postupují do veřejného hlasování, přičemž jsou detailněji představeny veřejnosti zejména prostřednictvím regionálních médií a internetových stránek programu. O tom, které z projektů získají finanční příspěvek, tak nakonec rozhodují svým **hlasováním prostřednictvím DMS**, internetu či hlasovacího kuponu samotní lidé, kteří v daných regionech žijí. Kromě výběru veřejností je každoročně navíc podpořen jednak projekt, který vybrala jako nejzajímavější Rada reprezentantů, a dále projekt, který zvolili samotní zaměstnanci firmy.

Za jedenáct let působení tohoto programu Plzeňského Prazdroje pro podporu rozvoje regionů bylo podpořeno téměř tři sta projektů, celkovou částkou přesahující šedesát pět milionů Kč.

Společnost Plzeňský Prazdroj spolupracuje řadu let např. i s **Centrem Paraple**. Kromě finanční podpory se Prazdroj snaží pomoci Centru Paraple i dalšími způsoby. Každoročně pořádá např. plzeňský **Běh pro Paraple**, který o lidech na vozíku a potřebě solidarity s lidmi s handicapem informuje veřejnost.

Navíc od roku 2011 se stal již čtvrtý ročník benefiční akce Běh pro Paraple nově i součástí oslav svátku plzeňských piv, Pilsner Festu. Na trať vyběhla řada známých osobností, které vystupovaly v kulturním programu, ale i řada hostů, zaměstnanců a návštěvníků Festu. Na symbolické běžecké trati se střetli v duelech návštěvníci i známé osobnosti a poražený vždy věnoval předem vsazenou částku na konto Centra Paraple. V rámci promoční kampaně i festivalu samotného Prazdroj veřejnosti komunikoval DMS formát pro zaslání příspěvku pro Centrum Paraple a také sám Centru Paraple věnoval částku sto tisíc korun.

Zástupci Plzeňského Prazdroje se snaží navíc pomoci okolním komunitám např. i prostřednictvím své dobrovolnické práce. Např. pod hlavičkou Mezinárodního dne firemního dobrovolnictví Give & Gain Day nebo mezinárodního programu ENGAGE, do kterých se zapojují zaměstnanci firmy.

Plzeňský Prazdroj získal za svoje různorodé aktivity v oblasti společensky odpovědného podnikání i několik významných externích ocenění, včetně ceny Top Filantrop za dlouhodobý přínos oblasti rozvoje společenské odpovědnosti firem a odpovědnou konzumaci alkoholu, Ceny hejtmana Moravskoslezského kraje za společenskou odpovědnost, ocenění Nejlepší zaměstnavatel roku v Plzeňském kraji, titul národního šampiona v rámci European Business Awards či se několikrát umístil mezi třemi nejlepšími firmami v rámci ocenění CSR Award ČR.

Také např. výše zmíněný program PRAZDROJ LIDEM získal během své existence řadu významných ocenění. Např. již v roce 2003, tehdy ještě pod názvem Občanská volba, získal cenu Via Bona za nejlepší koncepci firemního sponzoringu či v roce 2007 získal TOP Firemní Filantrop v kategorii „Výjimečný projekt“ udělenou Fórem dárců za transparentní přístup k dárcovství.

Firma se snaží o transparentní komunikaci a vykazování svých aktivit v oblasti společensky odpovědného podnikání, přičemž od roku 2006 každoročně vydává i své **Zprávy o společenské odpovědnosti**, resp. Zprávy o trvale udržitelném rozvoji, které je možné také všechny najít na webových stránkách Plzeňského Prazdroje <http://www.prazdroj.cz>.

5. PŘÍPADOVÁ STUDIE K CSR SPOLEČNOSTI PRK PARTNERS

Případová studie ukazuje CSR přístup v advokátní kanceláři PRK Partners, která **patří do skupiny malých a středních podniků**. Přes tuto skutečnost realizuje tento námi vybraný zástupce z řad malých a středních podniků celou řadu velmi inspirativních CSR aktivit využívajících mnohdy i možnosti předávat své specifické know how (znalosti) potřebným. Bližší pozornost je věnována proto zejména představení různých možností v poskytování „pro bono“ právních služeb, na něž se obecně prospěšná činnost PRK Partners poměrně významně zaměřuje.

Advokátní kancelář PRK Partners poskytuje komplexní právní poradenství prostřednictvím svých čtyř kanceláří (Praha, Bratislava, Budapešť a Ostrava) ve třech zemích regionu střední Evropy. Společnost, dříve pod názvem Procházka Randl Kubr, působí na trhu dvacet let, během nichž se zařadila mezi významné právní společnosti středoevropského regionu. Odborné renomé si PRK Partners vydobyla mj. díky své účasti na řadě významných mezinárodních i domácích transakcí v oblasti bankovníctví a financí, korporáčního práva, práva nemovitostí, pracovního práva i v oblasti řešení sporů. Tuto skutečnost dokládá též **řada mezinárodních i lokálních ocenění**, která kancelář PRK Partners v minulých letech obdržela (např. The Central European Law Firm of the Year 2012 podle prestižního anglického časopisu The Lawyer, Chambers Europe Awards for Excellence 2012 za nejlepší klientské služby, Právnická firma roku v ČR za rok 2012 v kategorii Právo obchodních společností, v letech 2008 až 2011 pravidelně v kategorii Bankovníctví a finance, v roce 2011 se navíc stala nejlepší právníčkou firmou pro domácí kancelář).

Praxe PRK Partners zahrnuje široké spektrum vzájemně propojených specializovaných oblastí, což společnosti umožňuje poskytovat klientům komplexní právní poradenství. Specializované týmy PRK Partners, čítající více než 100 právníků a daňových expertů, pracují nejen pro lokální společnosti, ale především pro mnoho velkých mezinárodních společností. Díky členství v mezinárodní asociaci advokátních kanceláří **Lex Mundi**¹¹⁷ a také úzké spolupráci s řadou mezinárodních právních firem doprovází PRK Partners své klienty na jejich cestě za obchodem i v jiných jurisdikcích prakticky po celém světě.

Mimo zmíněná významná ocenění českých i zahraničních direktorářů za právní poradenství a klientské služby byly zejména v posledních letech oceněny i aktivity PRK Partners v oblasti společenské odpovědnosti. Již v roce 2011 pronikla firma do úzkého okruhu finalistů hned ve třech kategoriích nezávislé ceny TOP Odpovědná firma roku udělované platformou Byznys pro společnost. PRK Partners byla nominována jak v sekci TOP Odpovědná malá firma roku, tak v kategorii Největší firemní dárcé a Nejštedřejší firemní dárcé roku. V posledně jmenované kategorii obsadila mezi osmnácti finalisty čtvrté místo. Stejně tak v roce 2012 byla firma PRK Partners opět nominována mezi pět finalistů soutěže TOP Odpovědná firma roku 2012 v kategorii malých firem.

V rámci své firemní strategie se snaží PRK Partners uplatňovat **trojrozměrný přístup se zaměřením na obecně prospěšnou činnost, charitativní dary a sponzorství**. Obecně prospěšná činnost PRK Partners je zaměřena zejména na **poskytování „pro bono“ právních služeb**. Za tzv. „pro bono“ (Pro bono publico, zkráceně pro bono) právní služby se tradičně označuje poskytování právních služeb advokáty, které je prováděné zcela dobrovolně a bezplatně bez očekávané odměny (byť i formou protislužby) v bu-

¹¹⁷ V roce 2001 se advokátní kancelář PRK Partners stala členem Lex Mundi za Českou republiku.

doucnu. Pro bono zvyšuje dostupnost právních služeb pro jednotlivce, jejich skupiny a zájmy, pro něž je z finančních důvodů tradičně problematické právní pomoci získat a je důležitým doplněním systému státem financované bezplatné právní pomoci z hlediska přístupu ke spravedlnosti. Tato bezplatná advokátní práce je často poskytována ve prospěch obecně prospěšných cílů a je projevem etické odpovědnosti advokátního stavu za dostupnost právní pomoci všem. Může se jednat například o pomoc obětem domácího násilí, o ochranu práv pacientů, ochranu spotřebitelů, práva dětí, pomoc uprchlíkům, poradenství pro oběti rasové či jiné diskriminace, pracovněprávní spory, ochranu životního prostředí, zastupování lidí postižených přírodními katastrofami apod.¹¹⁸

V České republice, v rámci již zmíněné soutěže Právník roku, kterou pořádá Česká advokátní komora, je od roku 2009 udělováno i **ocenění PRO BONO**. Tato cena je určena zejména pro advokáty, kteří dobrovolně poskytují bezplatné právní služby lidem v nouzi, sociálně znevýhodněným nebo neziskovým organizacím. Ocenění ve spolupráci s organizátory připravuje nezisková organizace Pro bono aliance.¹¹⁹

Prostřednictvím tzv. pro bono projektů PRK Partners poskytuje právní služby dobročinným organizacím, obětem nehod a diskriminace, uprchlíkům i lidem bez domova. PRK Partners věnuje pozornost, resp. poskytuje odborné znalosti ale i dalším případům (kauzám), které si ji zaslouží. Protože poskytování bezplatné právní pomoci handicapovaným je jedním z klíčových závazků firmy, má pro tuto činnost PRK Partners svého **Pro Bono koordinátora**, který sídlí v budapeštské kanceláři. Také díky němu může společnost lépe identifikovat jednotlivé případy a koordinovat způsob, jakým efektivně podpořit ty, kteří její pomoc skutečně potřebují.

Vedle poskytování bezplatné právní pomoci přispívá PRK Partners k realizaci mnoha dobročinných projektů finančními dary. Každoročně PRK Partners podporuje např. dětské charitativní projekty, výcvik asistenčních a slepeckých psů, činnost neziskových vydavatelství či nadací, které podporují a napomáhají rozvoji investigativní žurnalistiky. PRK Partners se snaží také aktivně i rychle pomoci komunitám, a to jak doma tak i v zahraničí i v případě některých živelných pohrom. Např. po povodních v roce 2002 PRK Partners přispěli na záchranu knihovního fondu Právnické fakulty Univerzity Karlovy. Dalším z obecně prospěšných projektů PRK Partners byla i realizace „veřejné sbírky pro Phi Phi“, kdy se firmě podařilo shromáždit finanční prostředky na pomoc při obnově normálního života na těchto thajských ostrovech a v jejich okolí, které zasáhl ničivý tajfun a vlna tsunami.

Mezi významné charitativní organizace, které firma dlouhodobě podporuje, patří i **Nadace Terezy Maxové dětem**. Účelem této nadace je všestranná podpora a pomoc znevýhodněným a opuštěným dětem s cílem umožnit jim zdravý a bezpečný život v rodinném prostředí. Činnost nadace je zaměřena zejména na tři pilíře podpory, jimiž jsou:

- prevence nežádoucího odebrání dítěte z rodinného prostředí,
- podpora náhradního rodičovství,
- kompenzace nedostatků ústavní výchovy.

¹¹⁸ Více informací je možné získat na: <http://www.probonocentrum.cz/o-projektu>.

¹¹⁹ Toto občanské sdružení realizuje dlouhodobý projekt „Pro bono,“ který usiluje o rozvoj pro bono právních služeb v České republice. Projekt nejen že propaguje pro bono advokacii u odborné i laické veřejnosti (např. provozuje webové stránky [probonocentrum.cz](http://www.probonocentrum.cz) či pořádá řadu vzdělávacích akcí), ale např. i zprostředkovává advokátní služby pro české neziskové organizace. Od června 2008 do září 2012 se podařilo díky tomuto projektu zprostředkovat advokátní služby pro více než 150 žádostí o poskytnutí pro bono služeb od NNO. Do poskytování pro bono právní pomoci se prostřednictvím tohoto projektu zapojilo bezmála 50 advokátních kanceláří.

Dlouhodobá spolupráce PRK Partners s Nadací Terezy Maxové pomáhá zlepšovat podmínky dětem z dětských domovů po celé České republice.

Nemalou péčí věnuje PRK Partners i **spoluvytváření zdravého právního prostředí**. Firma podporuje vzdělávání v oblasti práva, pro své klienty pořádá bezplatné semináře či čtvrtletně vydává právní aktuality, které bezplatně distribuuje i médiím. PRK Partners je navíc od jejího zřízení i hlavním sponzorem **Ceny Randovy nadace**¹²⁰ za vynikající diplomovou práci v oblasti obchodního práva a příbuzných oborů. V roce 2012 byl vyhlášen již sedmý ročník této prestižní ceny, kterou každoročně vypisuje Randova nadace při Spolku českých právníků Všehrd v rámci programu podpory rozvoje právní vědy a talentovaných studentů právnických fakult v České republice.

Součástí firemního života je i **podpora umění**, a to zejména **místních talentovaných umělců**. PRK Partners sponzoruje četné výstavy a publikace, propagující mladé a lokální umělce, které následně podporuje i nákupem jejich děl. V prostorách firmy v Praze a v Budapešti se nacházejí galerie, kde se také pravidelně pořádají výstavy současného výtvarného umění, které jsou přístupné i široké veřejnosti. V prostorách pražské galerie PRK Partners byly v minulosti vystaveny např. obrazy dětí z dětských domovů, které vznikly v rámci akce Fun art summer camp. Tento projekt podporovaný Nadací Terezy Maxové dětem je terapeuticko-výtvarně zaměřený víkendový zážitkový pobyt pro děti z dětských domovů, které prošly traumatickou zkušeností. Děti mají v rámci výtvarných dílen možnost si vyzkoušet různé malířské techniky, například olejomalbu na velkoformátových plátnech. V pražské galerii PRK Partners bylo možné nejen si výsledná díla prohlédnout, ale zároveň také i zakoupit.

¹²⁰ Randova nadace je jednou z nejstarších v České republice. Byla založena roku 1876 v době hospodářské krize s cílem podpořit mladé nadané studenty práv, aby mohli dokončit svá studia. Její zakladatel Prof. Antonín Randa (1834–1914) patřil mezi významné představitele české právní vědy druhé poloviny 19. století zejména v odvětví občanského práva.

6. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ČESKOSLOVENSKÉ OBCHODNÍ BANKY, A.S.

Případová studie ukazuje **strategický a systémový přístup k CSR** vybrané obchodní banky, který se snaží dlouhodobě zohledňovat očekávání jednotlivých stakeholderů podniku. Studie nejen, že popisuje **CSR politiku** ČSOB včetně hlavních prvků a vazeb mezi nimi, ale také představuje **řadu konkrétních CSR aktivit ČSOB** v různých oblastech.

Československá obchodní banka, a. s., (dále jen ČSOB) je jednou z tradičních obchodních bank působících v České republice. ČSOB byla založena v roce 1964 státem jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. Důležitým mezníkem v jejím dalším vývoji se stal červen 1999, kdy byla banka privatizována a získala nového majoritního vlastníka v podobě belgické KBC Bank.¹²¹

Pobočková síť ČSOB, jejímž prostřednictvím jsou obsluhováni klienti na téměř 250 pobočkách České republiky, nabízí produkty a služby celé skupiny ČSOB.¹²² Produktová nabídka se zaměřuje na různé zákaznické segmenty, a to z řad fyzických osob či podnikové sféry, je možné v ní najít nejen bankovní služby, ale např. i pojistné produkty, penzijní připojištění, financování bydlení či další specializované služby jako např. leasing nebo factoring.

Společenská odpovědnost je ve skupině ČSOB považována za jeden ze základních stavebních kamenů podnikové filosofie a je **nedílnou součástí jejího podnikání**. ČSOB nejen v souvislosti s **principy CSR staví na rozmanitosti, různorodosti, svobodném rozhodování a odpovědnosti, ale i na dobrovolnosti a rozvoji prostředí**, v němž banka působí. Od těchto principů se odvíjejí priority společenské odpovědnosti. Ty spočívají v podpoře komunity, individuální angažovanosti a dobrovolnosti zaměstnanců skupiny ČSOB i široké veřejnosti.

Klíčovými oblastmi dlouhodobě jsou:

1. odpovědné podnikání,
2. vzdělávání a rozvoj,
3. diverzita,
4. životní prostředí.

Ad 1) Odpovědné podnikání

Etika, transparentnost podnikání, partnerství s klienty i dodavateli představují pro banku klíčové principy, jejichž prostřednictvím naplňuje své hodnoty. Přístup ČSOB k odpovědnosti se odráží rovněž v existenci společensky odpovědných produktů, dobrovolnictví zaměstnanců či nejnověji v podpoře sociálního podnikání.

¹²¹ KBC Bank je součástí bankopojišťovací skupiny KBC, která působí nejen na domovských trzích v Belgii, ale provozuje své aktivity i v dalších zemích světa, a to zejména v regionu střední a východní Evropy (např. v České republice, na Slovensku, v Polsku, v Bulharsku či v Maďarsku). KBC se zaměřuje hlavně na klientelu v oblasti fyzických osob, ale i na malé a střední podniky či středně velké korporace.

¹²² Kromě toho jsou například klienti Poštovní spořitelny obsluhováni prostřednictvím více než sedmdesáti Finančních center Poštovní spořitelny a téměř třemi tisíci obchodních míst České pošty.

Hodnoty skupiny ČSOB vycházejí z vědomí, že je třeba zachovávat profesionalitu prostřednictvím dobré pověsti při dodržování pravidel hospodářské soutěže a respektování důstojných pracovních podmínek. Čestné a poctivé jednání a etické hodnoty ČSOB jsou součástí vnitřních politik, kterými jsou:

- **Etický kodex zaměstnanců ČSOB** – stanovuje pravidla chování, pomáhá nám určovat způsob naší práce a připomíná hodnoty, které ctíme.
- **Protikorupční program ČSOB** – představuje souhrn pravidel a politik, jejichž hlavním záměrem je předcházet korupčnímu jednání a střetům zájmů.¹²³
- **Politika pro dary a obdobná plnění** – stanovuje podmínky pro přijímání a poskytování darů, definuje kvalitu a transparentnost vztahů mezi zaměstnanci skupiny ČSOB a našimi klienty a dodavateli s cílem předcházet střetům zájmů.
- **Politika pro ochranu oznamovatelů** (Whistle-Blowing) – napomáhá transparentnosti prostředí a ochraňuje anonymitu zaměstnanců při nahlášení podezřelých aktivit,
- Compliance pravidla skupiny KBC týkající se střetu zájmů stanovují **zásady pro identifikaci a řízení střetů zájmů** při poskytování investičních služeb s cílem zajistit větší ochranu investorů.
- V rámci úvěrové politiky nefinancuje ČSOB firmy, které nejsou v souladu s právními předpisy týkajícími se životního prostředí. Stvrzením tohoto závazku je dodržování mezinárodního rámce **Equator Principles**.
- Compliance pravidla skupiny KBC týkající se mandátů stanovují **zásady pro nominaci a výkon mandátů v jiných společnostech**.

Jedním z pilířů společenské odpovědnosti ČSOB je vztah k prostředí, ve kterém podniká, a proto se zabývá dlouhodobě také otázkou **přístupnosti** jejich **služeb**, což dokládají i níže uvedená čísla. Z více než tři sta poboček je 81 % bezbariérových.¹²⁴ Stejně tak z celkem 915, které v České republice ČSOB provozuje, jich je 63 % uzpůsobených pro nevidomé, tedy vybavených hlasovou navigací. Ve všech sedmdesáti třech Era finančních centrech se neslyšící či těžce nedoslýchaví lidé domluví s klientskými pracovníky, a to díky zavedení služby Era eScribe, díky které mohou klienti celý přepis komunikace sledovat na monitoru počítače. Lidem se sluchovým postižením tato služba zásadně usnadňuje orientaci v nabídce a pracovníkům poboček zase zpracovávání požadavků klientů. V listopadu 2012 byla zahájena instalace digitálních majáků pro nevidomé, které zpřístupní Era finanční centra nevidomým.¹²⁵

ČSOB věnuje pozornost i **odpovědným produktům**, kterými jsou v první řadě účty pro neziskové organizace, osobní účty se zvýhodněním pro seniory a osobní účty pro držitele průkazu ZTP, které lze zřídit v pobočkové síti značky Era. Společný program Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) a Poštovní spořitelny umožňuje již od roku 2008 neziskovým organizacím získat návratné nadační příspěvky poskytované Nadačí díky nekomerčnímu úvěru Poštovní spořitelny. Od roku 2000 nabízí ČSOB **společensky**

¹²³ Součástí smluv ČSOB s dodavateli je doložka, jejímž podpisem garantují, že jejich vnitřní postupy jsou v souladu s postupy ČSOB v oblasti protikorupční politiky, společenské odpovědnosti a ekologie.

¹²⁴ Bezbariérovost je definována přímým vstupem do pobočky z ulice bez jakéhokoli omezení, přístupem s pomocí výtahu nebo pojízdné rampy, případně s pomocí obsluhy, kterou zákazník přivolá signálními zařízeními.

¹²⁵ Do konce roku 2013 by měla být touto signalizací vybavena všechna Era finanční centra.

odpovědné investování, které směřuje do pečlivě vybraných společností vyhodnocovaných nezávislými poradními orgány. Investovat je možné do společností dvojího typu:

- SUSTAINABLES – zahrnuje společnosti, jež podřizují své marketingové, technologické a HR kroky zásadám udržitelného rozvoje,
- ECO – obsahuje společnosti, které se soustředí na řešení odstraňující environmentální krize a napětí.

ČSOB jsou také dlouhodobě podporovány aktivity v oblasti **firemní filantropie a firemního dobrovolnictví**.

Do firemního dobrovolnictví se zapojují zaměstnanci všech společností ve skupině ČSOB. V roce 2008 vznikl vlastní dobrovolnický program ČSOB „**Pomáháme společně**“. Tímto programem se ČSOB snaží podpořit filantropické aktivity těch svých zaměstnanců, kteří aktivně a dlouhodobě ve svém volném čase působí v neziskovém sektoru.¹²⁶ Kromě toho zaměstnanci, včetně manažerů, mají možnost se v rámci tzv. **dobrovolnických dnů**¹²⁷ aktivně zapojit do celé řady aktivit, jež mohou pozitivním směrem ovlivnit jejich blízké okolí a poznat také zblízka svět neziskového sektoru.¹²⁸

Mezi tradiční dobrovolnické akce, do nichž se zapojují zaměstnanci ČSOB, často včetně svých rodin a přátel, patří například úklid českých hor¹²⁹ po zimní sezóně. Také dobrovolnictví dvou set padesáti zaměstnanců Hypoteční banky pomohlo během dvoudenní společné akce uskutečněné v roce 2012 upravit a revitalizovat rozsáhlé prostory Zooparku v Chomutově. Někteří zaměstnanci se účastní i charitativního běhu na podporu Výboru dobré vůle – Nadace Olgy Havlové. ČSOB hradí startovné a za každý uběhnutý kilometr přispívá Výboru dobré vůle stokorunou.¹³⁰ Zaměstnanci ČSOB mají i řadu dalších možností, jak pomoci, ať se jedná o různé dobročinné sbírky,¹³¹ dárcovství krve či také předáváním know-how v rámci pořádaných seminářů pro neziskové organizace.

Strategie společenské odpovědnosti je naplňována prostřednictvím dlouhodobých **partnerství s neziskovými organizacemi** a vztahy, které ČSOB navazuje s inspirativními osobnostmi a subjekty. Za všechny je možné jmenovat například Výbor dobré vůle – nadace Olgy Havlové, občanské sdružení Múzy dětem, Finanční gramotnost, o.p.s., Nadace Artevide, Centrum Paraple, Svaz paraplegiků, Konto bariéry, Poradny při finanční tísni, Asociace občanských poraden, Finanční gramotnost, o.p.s., Nadační fond Rozum a cit, Družstvo invalidů Ergotep, Nadační fond Mathilda atd.

Neziskové organizace, s nimiž ČSOB dlouhodobě spolupracuje, oceňují vedle odborné a fyzické pomoci zaměstnanců i finanční podporu. Vedle finanční podpory, která je

¹²⁶ V roce 2012 bylo v rámci tohoto programu podpořeno 38 projektů (ze 64 přihlášených) částkou téměř 1 milion Kč.

¹²⁷ Počínaje rokem 2012 mohou zaměstnanci ČSOB čerpat kdykoliv v průběhu roku jeden den volna na pomoc v neziskových organizacích.

¹²⁸ Do dobrovolnických dnů se např. v roce 2012 zapojilo téměř 500 dobrovolníků, kteří pomáhali ve 41 neziskových organizacích.

¹²⁹ Na Šumavě, v Jizerských či Krušných horách či v Beskydech.

¹³⁰ Maratonu a půlmaratonu se v roce 2012 zúčastnilo 301 zaměstnanců, kteří vyběhali 447 300 Kč.

¹³¹ Již několikrát proběhl mezi zaměstnanci ČSOB sběr nepotřebných věcí pro Domov Sue Ryder, o.p.s., který poskytuje péči seniorům.

z podstaty věci podporou univerzální, věnuje ČSOB neziskovým organizacím odepсанou, ale spolehlivě funkční techniku a nábytek.¹³²

ČSOB je již řadu let partnerem sbírky Sluníčkový den pro opuštěné děti a pěstounské rodiny, kterou pořádá Nadační fond Rozum a Cit. Podporu získal i program Život Nanečisto občanského sdružení Múzy dětem s cílem připravit děti z dětských domovů na řešení běžných životních situací. Poštovní spořitelna je hlavním partnerem Centra Paraple, které usiluje o sociální integraci lidí s poraněním míchy či partnerem Konta Bariéry.

Poměrně rozsáhlé a zároveň i velmi různorodé jsou aktivity skupiny v oblasti **sociálního marketingu**. ČSOB například v květnu 2008 realizovala akci, při níž z každé platby jakoukoliv platnou kartou ČSOB v průběhu jednoho určitého dne přispěla na konto Ligy proti rakovině částkou 10 Kč. Klienti mohli vedle toho využít nabídku Image karty s motivem Českého dne proti rakovině a za každou takto vydanou kartu přispěla ČSOB Lize proti rakovině 100 Kč. Na podobném principu proběhla v minulosti i akce na podporu vytvoření multifunkční tréninkové kanceláře pro zdravotně znevýhodněné studenty, kdy z každé provedené platby Maxkartou Poštovní spořitelny přispěla ČSOB 1 Kč. Další člen skupiny, Hypoteční banka, zase přispívá na konto SOS dětských vesniček 20 Kč z každé nově uzavřené smlouvy.

Také **sociální podnikání** představuje pro skupinu ČSOB velmi důležité téma, přičemž se snaží zejména o podporu rozvoje sociálního podnikání angažujícího místní komunitu. Skupina ČSOB dlouhodobě spolupracuje s chráněnou dílnou Ergotep. Toto spojení funguje od roku 2004, a to na základě oboustranně výhodných odběratelsko-dodavatelských vztahů. Ergotep zajišťuje výrobu a distribuci marketingových materiálů, v administrativním centru zpracovává část operací back-office či spolupracuje na on-line projektech. ČSOB podporuje Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP). Sociálním firmám nabízí možnost financování auditu, po jehož dokončení získají ty úspěšné licenci k užívání známky Práce postižených.¹³³

Ad 2) Vzdělávání a rozvoj

ČSOB se snaží podporovat vzdělávání a rozvoj nejen u svých zaměstnanců, ale snaží se v této oblasti pomoci i dalším lidem z různých sociálních skupin, zejména těm znevýhodněným.

V této oblasti je realizováno mnoho aktivit, které se snaží **podpořit vzdělávání**, a to zejména **zvýšit finanční gramotnost u české veřejnosti, včetně dětí**. Od roku 1995 spolupracuje ČSOB s Fondem vzdělání Výboru dobré vůle – nadace Olgy Havlové. Z Fondu vzdělání jsou každoročně pravidelně rozdělována stipendia a jednorázové příspěvky nadaným dětem se zdravotním postižením, dětem ze sociálně slabých rodin či dětských domovů při jejich studiu na středních, vyšších odborných a vysokých školách v České republice. Od založení Fondu vzdělávání bylo formou stipendia, které je vypláceno po dobu jednoho roku až šesti let, podpořeno již více než čtyři sta studentů. Dalších více než tři sta studentů dostalo jednorázový příspěvek na studium.

Významná je také role ČSOB Nadačního programu vzdělání, který vznikl v roce 2010. Tento grantový program se snaží podpořit vybrané vzdělávací projekty nejčastěji určené dětem (často z dětských domovů), zdravotně a sociálně znevýhodněným občanům

¹³² Za rok 2012 ČSOB tak věnovala 241 organizacím stolní počítače, notebooky, monitory a nábytek v hodnotě 1,9 mil. Kč.

¹³³ Více informací je možné získat na www.pracepostizenych.cz.

či seniorům.¹³⁴ Děti z dětských domovů, stejně jako další sociálně handicapované se ČSOB snaží připravit také na běžné životní situace (např. jak vyjít s měsíčním kapesným) i v rámci programu „Život nanečisto“, který organizuje občanské sdružení Múzy dětem.

Od roku 2008 probíhá projekt nezávislého a specializovaného poradenství s Asociací občanských poraden v oblasti osobních financí, dluhové pasti a základů finančníctví. Veřejnost se může v poradnách bezplatně informovat o čemkoli, co ji z oblasti financí zajímá. Spolu s dalšími společnostmi českého finančního sektoru rovněž ČSOB financuje provoz a rozvoj Poradny při finanční tísní, jejíž experti radí občanům ohledně odpovědného zadlužování a pomáhají jim řešit problémy v případě předlužení.¹³⁵ Vedle toho je ČSOB generálním partnerem soutěže „Finanční gramotnost“ pro studenty základních a středních škol. Tato celoškolská soutěž, jejímž organizátorem je nezisková organizace Finanční gramotnost, o.p.s. a spoluvyhlašovatelem MŠMT, se snaží povzbudit zájem o finanční problematiku mezi žáky a pedagogy základních a středních škol.¹³⁶ Era podporuje i vzdělávací projekt www.bezpecne-online.cz, jehož cílem je šířit povědomí o bezpečnějším používání internetu mezi mládeží. Vznikl ve spolupráci s Národním centrem bezpečnějšího internetu a je určen nejen pro děti, ale i jejich rodiče a učitele. Web poskytuje informace o možných nástrahách internetu a moderních komunikačních technologiích. Zároveň zábavnou a populární formou vzdělává.

Také zaměstnanci ČSOB mají k dispozici širokou paletu kurzů a tréninků, individuálních i týmových, z nejrůznějších oblastí měkkých i tvrdých dovedností. Zaměstnanci si mohou vybrat formu a rozsah podle svého zaměření a potřeb v souladu se svým individuálním rozvojovým plánem.¹³⁷

Ad 3) Diverzita

ČSOB dlouhodobě podporuje rovné pracovní příležitosti, vyhledává a rozvíjí talent svých zaměstnanců či podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Stejně tak umožňuje svým zaměstnancům pracovní flexibilitu poskytováním zkráceného pracovního úvazku, práce z domova nebo sdílení pracovního místa.¹³⁸

Zaměstnanci mají možnost účastnit se v pracovní době v návaznosti na své pracovní povinnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit, klubových a komunitních akcí, přednášek a seminářů. Program zaměstnaneckých benefitů přiznává každému zaměstnanci prostředky navíc pro individuální volnočasové aktivity, cafeteria zvýhodňuje služby pro volný čas, péči o zdraví a sportovní vyžití.

ČSOB vytvořila v roce 2008 **Program pro maminky a tatínky** s cílem nejen usnadnit návrat zaměstnanců do aktivního pracovního života.¹³⁹ Součástí nabídky pro rodiče jsou

¹³⁴ Během tří ročníků bylo vyhodnoceno již 309 žádostí, z nichž bylo částkou přesahující 3 miliony korun podpořeno dvacet projektů.

¹³⁵ Další informace o Poradně při finanční tísní je možné najít na <http://www.financnitisen.cz/>.

¹³⁶ Druhého ročníku této soutěže se v roce 2011 zúčastnilo přes 40 000 žáků z více než 700 škol z celé republiky.

¹³⁷ V roce 2011 bylo realizováno v ČSOB téměř 4000 kurzů, každý zaměstnanec se zúčastnil v průměru 3,4 vzdělávací akce. Například jazykovou přípravu navštěvovalo 1898 zaměstnanců a 105 pracovníků si zvýšilo kvalifikaci.

¹³⁸ Jen v bance asi 630 pracovníků (11,5 % z celkového počtu zaměstnanců ČSOB) využívá možnosti práce z domova.

¹³⁹ Současně vznikl i portál www.rodicecsob.cz, který usnadňuje kontakt mezi bankou a rodiči. V roce 2012 bylo z 825 rodičů na MD/RD 353 přihlášených v tomto programu. Za tento program získala ČSOB v roce 2011 ocenění HR Excellence Award.

i odborné workshopy nebo neformální setkání rodičů i s jejich dětmi. Od roku 2010 nabízí Českomoravská stavební spořitelna (ČMSS) svým zaměstnancům možnost umístění dětí ve firemní školce Pampeliška. V programu pro maminky a tatínky realizuje ČMSS pro děti zaměstnanců i letní dětský tábor.

V roce 2012 byla Era patronem expertní skupiny, která se zabývala problematikou zaměstnávání zdravotně postižených osob (OZP). Výsledkem její roční práce byl praktický průvodce pro personalisty a manažery středních i velkých firem s názvem „Zaměstnávání osob se zdravotním postižením“. V tomto průvodci je možné najít praktické příklady toho, jak se na zaměstnávání OZP připravit, jak vést přijímací pohovor či jak se chovat ke zdravotně postiženému zaměstnanci po jeho nástupu do firmy.

Ad 4) Životní prostředí

Čtvrtý pilíř CSR politiky ČSOB je zaměřen na **péči o životní prostředí**.

V rámci své environmentální strategie, resp. strategie udržitelného rozvoje, ČSOB usiluje nejen o splnění povinností uložených legislativou, ale současně se dobrovolně zavazuje zmírnit negativní dopad svého podnikání na životní prostředí. Oblastmi, na které se zaměřuje, jsou péče o přírodní a kulturní dědictví, hospodárné využití energií a zdrojů, snižování emisí a ochrana klimatu a v neposlední řadě rovněž podpora ohleduplného chování zaměstnanců.

Ohleduplnost firmy i jejích zaměstnanců se odráží v celé škále aktivit, které se staly nedílnou součástí každodenního fungování banky.

ČSOB přijala energetickou politiku jako závazek snižování energetické náročnosti své činnosti v České republice. Jejím cílem je snížit v letech 2009–2015 spotřebu elektrické energie o 12 %. Ústředí ČSOB sídlí v ekologické budově v Praze-Radlicích, která má nižší spotřebu energie, než jakou mají konvenční administrativní budovy. Celý projekt i proces výstavby byl prověřován podle amerického certifikačního systému LEED.¹⁴⁰ Od roku 2010 ČSOB postupně zavádí jak v ústředí, tak v pobočkové síti nový způsob komunikace – tzv. life konference. Prostřednictvím technického vybavení (PC, notebooky, videokamery) se kolegové mohou zkontaktovat na dálku, čímž lze odbourat až 40 % jízdy služebními vozidly. ČSOB upřednostňuje ekologicky šetrnější produkty a využívá co nejvíce možností recyklace tonerových kazet a elektrozařízení. Stejně tak zastává zodpovědný přístup ke spotřebě energie nebo ke snižování produkce přímých i nepřímých emisí CO₂.

Uvažování a rozhodování citlivé k životnímu prostředí a nejbližší komunitě sdílí ČSOB i se svými **zaměstnanci**, kteří se do prospěšných aktivit **aktivně zapojují**. Například z podnětu zaměstnanců se v roce 2011 ČSOB zapojila do prvního ročníku celorepublikové kampaně „Do práce na kole“ organizované občanským sdružením Auto*Mat.¹⁴¹

ČSOB se rovněž hlásí ke spolupráci s neziskovými organizacemi, které působí v oblasti ochrany životního prostředí, a pravidelně se např. každoročně na konci března připojuje k Hodině Země. ČSOB se aktivně zapojila také do projektu **CSR Ambassadors**, kterou zaštiťuje nezisková organizace Business Leaders Forum. Formou konzultací a odborného poradenství spolupracuje se studenty různých vysokých škol (např. Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy či Vysoké školy ekonomické v Praze). ČSOB rovněž spolupracuje s neziskovou organizací Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, o.s., (TIMUR) na

¹⁴⁰ V roce 2008 obdržela jako jediná evropská budova zlatý certifikát v mezinárodním uznávaném hodnocení ohleduplnosti k životnímu prostředí.

¹⁴¹ Na svoji účast navázala i v roce 2012, kdy se do kampaně aktivně zapojilo 64 zaměstnanců banky, kteří v 19 týmech z Prahy a Brna v součtu při dojíždění do práce na kolech najeli 22 084 km.

vzniku jednotné metodiky pro výpočet přímých a nepřímých emisí CO₂ v podmínkách administrativního typu společnosti.

V souvislosti s tím, že ČSOB působí ve všech regionech České republiky, usiluje také o to, aby její podpora směřovala do komunit a neziskových organizací, které přispívají k rozvoji kultury a životního prostředí. V této oblasti hraje významnou úlohu již od roku 2007 zejména tzv. **Program ČSOB a ERA pro podporu regionů**. Tento program, který je vlastním projektem ČSOB a Poštovní spořitelny, byl postupně rozšířen do všech krajů České republiky se záměrem nejen pomoci rozvoji života v regionech, ale také podpořit aktivity zejména menších lokálních neziskových organizací, občanských sdružení i lokálních komunit. Grantový program je rozdělen na tři části:

- **Menší komunitní granty** – těmito projekty je podporována jak ochrana životního prostředí, tak i například rozvoj uměleckého a spolkového života či péče o kulturní dědictví.¹⁴²
- **Velké komunitní granty** – cílem tohoto programu je podpořit takové projekty, které se zaměřují na obnovu kulturní krajiny a péči o životní prostředí mimo zastavěné části obcí a měst.¹⁴³
- **Soutěž „ERA Starosta roku“** – je vypsána pro starosty malých obcí s počtem obyvatel do 2000, kteří mohou získat pro svou obec finanční odměnu ve výši 250 000 Kč.

Vnitřní organizace CSR v ČSOB

O primární naplňování a realizaci politiky CSR ČSOB a Ery pečuje tým Společenské odpovědnosti, který je propojen se speciálně sestavenými týmy specialistů z různých oddělení a úrovní řízení. Strategii CSR politiky určuje Výbor pro společenskou odpovědnost, jehož členy jsou představitelé nejvyššího managementu skupiny ČSOB.

Ve skupině ČSOB probíhá kontinuální komunikace CSR strategie a jednotlivých aktivit v této oblasti, a to jak směrem k zaměstnancům, tak i k ostatním stakeholderům. Od roku 2006 ČSOB také systematicky reportuje své aktivity na poli společenské odpovědnosti metodou Standard odpovědné firmy.¹⁴⁴

Významná ocenění za CSR

Za svoji angažovanost v jednotlivých oblastech společensky odpovědného podnikání získala skupina řadu ocenění. V soutěži TOP odpovědná firma obsadila ČSOB v roce 2012 třetí místo v kategorii Největší firemní dárců a díky Programu pro maminky a tátinky také třetí místo v kategorii Pracoviště budoucnosti. Program pro maminky a tátinky navíc získal první místo v soutěži HR Excellence Award, kterou vyhlašuje People Management Forum.

ČSOB mimo jiné dále získala v oblasti CSR např. ocenění VIA Bona za podporu vzdělávání a zvyšování finanční gramotnosti české populace (2009) či obsadila třetí místo v soutěži CSR Award v kategorii „velká firma“ (2010), v rámci soutěže Zaměstnavatel roku – The Most Desired Company byla zvolena studenty vysokých škol v letech

¹⁴² V roce 2012 bylo rozděleno více než dva miliony korun, přičemž celkem bylo podpořeno 46 komunitních projektů z celé České republiky (z 252 přihlášených).

¹⁴³ V roce 2012 byly podpořeny tři projekty (z 27 přihlášených) celkovou částkou devět set tisíc korun.

¹⁴⁴ Vychází z metodiky LBG (London Benchmarking Group). Umožňuje přesně definovat náklady vynaložené na dárcovské aktivity a stanovit účinky jejich dopadu. Celkové číslo naplňují skutečné částky věnované na charitu, dobrovolná práce zaměstnanců, leverage náklady a manažerské náklady zaměstnanců věnujících se charitativním aktivitám.

2008–2009 nejžádanějším zaměstnavatelem v České republice.¹⁴⁵ Poštovní spořitelna obdržela ocenění Mosty 2009 za svou pomoc handicapovaným lidem či byla oceněna Nadací Artevide za svou dlouhodobou pomoc nevidomým dětem.

¹⁴⁵ V roce 2012 obsadila v této soutěži třetí místo.

7. PŘÍPADOVÁ STUDIE SEVEROČESKÝCH VODOVODŮ A KANALIZACÍ, A.S. – FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ

Případová studie demonstruje přístup a vybrané aktivity společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., v oblasti CSR, přičemž klíčová pozornost je věnována zejména firemnímu dobrovolnictví, včetně představení možností podpory firemního dobrovolnictví iniciované a vedené zaměstnanci.

Společnost **Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.**, poskytuje komplexní servis v oblasti výroby a dodávky pitné vody a následného odkanalizování a čištění odpadních vod. SČVK jsou druhou největší vodohospodářskou společností v ČR. Zásobuje 1,1 mil. obyvatel na území Libereckého a Ústeckého kraje, Roztok u Prahy a Špindlerova Mlýna. Prostřednictvím dceřiné společnosti provozuje tyto služby i v okrese Sokolov. SČVK provozují 67 úpraven pitné vody i 220 čistíren odpadních vod a délkou provozovaných sítí představují jednu z největších společností v zemi.¹⁴⁶ SČVK patří zároveň k významným a stabilním zaměstnavatelům (zejména v oblasti Severních Čech), přičemž na hlavní pracovní poměr zaměstnávají více než 1700 zaměstnanců.

Společnost SČVK je členem skupiny **Veolia Voda**, která je nejen předním dodavatelem služeb na českém vodohospodářském trhu na municipální i průmyslové úrovni, ale i celosvětově největší vodohospodářskou společností s více než 115 miliony zákazníků.

Případová studie se snaží ukázat na možnosti, jak mohou podniky kromě finančních prostředků pomoci pozitivně ovlivnit život v okolních komunitách, resp. pomoci potřebným, přičemž svoji pozornost soustředí zejména na firemní dobrovolnictví.

Zároveň se snažíme zpochybnit domněnku, že bez dostatečného množství finančních prostředků se není možné v oblasti firemní filantropie aktivně angažovat. I když se dlouhodobě ukazuje, že jak ve světě, tak v České republice je přímá finanční či věcná podpora nejběžnějším projevem společenské angažovanosti.

Pro firmy kromě peněžního dárcovství existuje mnoho dalších nefinančních způsobů podpory, jak mohou jednotlivcům, skupinám či organizacím efektivně pomoci, jako:

- pronájem či bezplatné poskytnutí firemních prostor,
- poskytnutí prezentačních či reklamních ploch (včetně prostoru na obalech výrobků),
- poradenství, know-how, odborná pomoc,
- darování vlastních výrobků či vlastního majetku (např. darování informační a výpočetní techniky),
- bezplatné poskytnutí služeb či poskytování služeb se slevou (např. v oblasti ekonomické, legislativní, účetnictví a auditu),
- zapůjčení svého majetku či produktů,
- poskytnutí školení, vzdělávání,
- aktivní účast na jednáních neziskových organizací.

V neposlední řadě je dalším způsobem, jak efektivně pomoci, i tzv. **dobrovolnictví firemních zaměstnanců**, včetně využití jejich znalostí, dovedností, zkušeností a jejich času.

Ve vyspělých tržních ekonomikách firmy také poskytují celou řadu možností svým zaměstnancům k jejich dobrovolnické angažovanosti. Firemní dobrovolnictví je možné v zásadě rozlišit do dvou základních kategorií:

¹⁴⁶ SČVK provozuje vodohospodářský majetek svazku obcí Severočeské vodárenské společnosti a.s., VHS Turnov a města Roztoky.

- **Firemní dobrovolnictví iniciované a vedené zaměstnanci** – dobrovolnické aktivity jsou iniciovány a organizovány zaměstnanci. Firma může i nepřímou jejich činnost podporovat, ať již flexibilní pracovní dobou či možností využít zázemí firmy.
- **Firemní dobrovolnictví organizované firmou** – např. zaměstnanci v rámci své placené pracovní doby jdou pomáhat jeden den¹⁴⁷ v roce do určité neziskové organizace. Zaměstnanci se poznávají v nových situacích mimo své pracoviště, což může posílit jejich týmového ducha. Navíc mají dobrý pocit z pomoci dobré věci.

Také SČVK se dlouhodobě snaží pomoci svému okolí nejen prostřednictvím finančních prostředků, ale např. i prací vlastních zaměstnanců, resp. realizací konkrétních akcí z oblasti **firemního dobrovolnictví**.

Od roku 2008 pořádají SČVK pravidelně několikrát do roka tzv. **dny firemního dobrovolnictví**. Jedná se o různorodé akce, které mají organizovanou povahu a účastní se jich zpravidla celé pracovní týmy. Tzv. dny firemního dobrovolnictví jsou plně podporovány SČVK, které také uvolňují nejen své zaměstnance v rámci pracovní doby na vykonávání pomoci potřebným, ale např. dávají k dispozici i své zázemí či techniku (např. dopravní prostředky).

První dvě akce se uskutečnily již ve druhé polovině roku 2008. Nejdříve několik dobrovolníků z řad zaměstnanců SČVK pomohlo v Ústí nad Labem občanskému sdružení pro duševně nemocné Fokus. Vodohospodáři přijali roli stěhováků. Pomocí svých sil a dopravních prostředků společnosti pomohli přemístit veškeré zařízení Fokusu ze sídla v ústecké části Střekov do nových prostor ve Vaňově.

Další dobrovolnická akce se v roce 2008 uskutečnila v Liberci. Tentokrát se sešlo opět několik dobrovolníků, zaměstnanců, kteří pomohli zdravotně postiženým lidem z občanského sdružení D.R.A.K. při organizaci adventní akce „Slavnost svaté Barbory“. Kromě příprav na oslavu pomohli dobrovolníci i během samotné slavnosti. Vykonávali asistenční službu dětem na vozíku, aby mohly bezpečně projet stanoviště v budově i mimo ni. Doprovázeli i ostatní handicapované účastníky na jejich pouti mezi jednotlivými dílnami, kde jim pomohli i s vázáním barborek, pečením cukroví či výrobou dárečků.

K těmto zmíněným dvěma akcím se postupně přidaly další, ať se již jednalo např. o výlety se seniory z Domova důchodců Pohoda, vymalování a úklid prostor před otevřením Mateřského centra Jonáš v Podbořanech, pomoc při zvelebení zahrady Kojeneckého ústavu v Mostě či uspořádání „malých sportovních her“ pro seniory v Lovosicích.

Z bohatého výčtu realizovaných akcí z oblasti firemního dobrovolnictví je též patrné, že **spolupráce s vybranými organizacemi** je nadále i prostřednictvím firemního dobrovolnictví **systematicky rozšiřována a prohlubována**.

Vedení SČVK je přesvědčeno o tom, že dobře zvládnutá firemní dobrovolnická akce má nezanedbatelný pozitivní dopad např. nejen v podobě konkrétní a hmatatelné pomoci lidem, kteří to potřebují, ale např. i na vzájemné poznávání zaměstnanců, resp. zlepšování vztahů mezi nimi.

V březnu 2009 SČVK získaly v rámci předávání cen „**Křesadlo – ocenění pro lidi, kteří dělají neobyčejné skutky**“ jako první firma v Ústeckém kraji z rukou hejtmanky Ústeckého kraje certifikát za svoji příkladnou činnost v oblasti firemního dobrovolnictví.

Projekty obsahující prvky dobrovolnictví jsou významně podporovány i prostřednictvím **Nadačního fondu Veolia**. Tento nadační fond byl založen společností Veolia Voda v roce 2003, přičemž byl původně zřízen zejména za účelem podpory sociálních projektů a výchovy, resp. také za účelem podpory vzdělávání dětí a mládeže, stejně jako

¹⁴⁷ Tzv. akční den.

podpory výběru a přípravy projektů zaměřených na tvorbu a ochranu životního prostředí. Od roku 2010 byl účel fondu rozšířen právě o podporu projektů obsahujících prvek dobrovolnictví a konaných ve veřejném zájmu. Nadační fond Veolia, mezi jehož **klíčové hodnoty** patří solidarita, empatie, zodpovědnost, inovace a výkonnost, uplatňuje ve své činnosti významně také regionální princip a je aktivní ve většině regionů ČR.

Nadační fond Veolia je navíc již několik let např. generálním partnerem mezinárodní kampaně **Clean Up the World** (Uklidme svět), jejímž smyslem je přimět lidi k aktivnímu zájmu o stav životního prostředí. V rámci této akce se organizují skupiny dobrovolníků na celém světě a uklízí černé skládky, parky, cesty, lesy, břehy řek apod. Nejinak je tomu v ČR, kde se každoročně již od roku 1993 (vždy ve dvou termínech na jaře a na podzim) do akce aktivně zapojují tisíce dobrovolníků. Například v roce 2010 se zapojilo do 18. ročníku kampaně celkem 166 organizací ze všech regionů České republiky. 13 000 dobrovolníků (z toho 2/3 děti) sesbíralo téměř 100 tun odpadů v okolí obcí, v parcích, lesích, chráněných územích či v korytech potoků i řek. Navíc část z toho byla po vytrídění předána k recyklaci jako druhotná surovina.

Klíčovým programem Nadačního fondu Veolia se v posledních letech staly zejména tzv. **Minigranty Veolia**. Minigranty jsou příležitostí pro zaměstnance skupiny Veolia v ČR, kteří mohou vždy jednou ročně doporučit k finanční podpoře ze strany nadačního fondu veřejně prospěšné projekty, na jejichž realizaci se sami podílejí nebo se jich účastní zpravidla jako dobrovolníci.

Ukazuje se, že tento program, který byl zahájen v roce 2008 a slaví tak v roce 2012 své malé pětileté jubileum, se stává rok od roku populárnějším. Každým rokem stoupá zájem samotných zaměstnanců o tento druh podpory aktivit v jejich městě či blízkém okolí, o jejichž potřebnosti a užitečnosti jsou přesvědčeni.

Zatímco v roce 2011 požádalo o minigrant 43 zaměstnanců SČVK, tak v roce 2012 ve znamení motto programu „Pomoz a bude ti pomoheno“ požádalo o minigrant již 70 zaměstnanců SČVK. Stejně tak roste i podpora miniprojektů (a to jak na úrovni celé skupiny Veolia Voda, tak i SČVK, které jsou její nedílnou součástí), což dokumentuje i rostoucí množství podpořených projektů a rostoucí celková částka na minigranty. Jestliže v prvním ročníku v roce 2008 byly podpořeny v programu Minigranty tři projekty zaměstnanců SČVK celkovou částkou 75 tisíc Kč, v roce 2011 bylo rozděleno 515 tisíc Kč na podporu 15 projektů v rámci území provozovaného společností SČVK. V 5. ročníku miniprojektů v roce 2012 bylo již podpořeno 27 aktivit částkou přesahující 800 tisíc Kč. Také na úrovni celé skupiny Veolia vzrostl počet podpořených grantů i celková částka na miniprojekty velmi výrazně. Např. zatímco v roce 2008 bylo na úrovni celé skupiny Veolia podpořeno 23 grantů celkovou částkou 600 tis. Kč, tak v roce 2010 bylo podpořeno 83 projektů částkou téměř 2,2 mil. Kč.

Zaměstnanci SČVK se ucházejí o Minigranty se svými často opravdu velmi rozmanitými projekty ve výběrovém řízení. Náměty nacházejí často ve svém blízkém okolí. Řada žadatelů z řad zaměstnanců je nějakým způsobem aktivně a dlouhodobě zapojena do veřejného dění v místě svého zaměstnání či bydliště a angažují se ve prospěch komunity v místním spolkovém životě, ať např. jako členové různých neziskových či občanských iniciativ nebo výhradně jako dobrovolníci. Jde proto především o veřejně prospěšné regionální projekty, které jejich autoři pomáhají uskutečňovat ve svém volném čase po práci, případně i o dovolené. Bez rozdílu toho, zda se projekty snaží podpořit vybranou neziskovou organizaci, určitou sociální skupinu či se snaží pomoci zrealizovat nějaký dobrý nápad ve prospěch okolí nebo lidí v komunitě, mají možnost se o granty v rámci programu Minigranty každoročně ucházet.

V minulosti tak byla podpořena řada různorodých projektů, ať se již jednalo např. o čistírnu odpadních vod pro pěstounskou rodinu, vybavení pro dobrovolné hasiče, ozdravný pobyt pro handicapované děti na ekofarmě či relaxační koutek pro pacienty v LDN.

V letech 2010 a 2011 byl Nadačním fondem Veolia vyhlášen i environmentální grantový program **BioGranty Veolia**, v němž měli zaměstnanci možnost požádat o finanční podporu pro ekologicky zaměřený veřejně prospěšný projekt, jehož se dobrovolnicky účastní.

Cílem BioGrantů bylo podpořit prostřednictvím zaměstnanců také např. akce místních organizací ochránců přírody, myslivců, rybářů, skautů, samospráv, škol, ale i jednotlivců, jež mají za cíl zlepšit životní prostředí dané lokality nebo pomoci chránit ohrožené druhy rostlin a živočichů. V letech 2010 a 2011 bylo finanční částkou přes 2 mil. Kč podpořeno 61 environmentálních projektů jako např. úklid přírody, lesů a břehů řek, obnova studánek, vysazování stromů, podpora populace zajíce polního, podpora chovu včel, zarybnování vodních toků a další. Od roku 2012 se BioGranty staly součástí programu Minigranty, v rámci něhož jsou tak nyní podporovány nejen sociální a volnočasové veřejně prospěšné projekty s dobrovolnickou účastí zaměstnanců, ale i projekty ekologické.

SČVK nabízejí také svým zákazníkům možnosti, kterými by mohli podpořit dobrou věc, resp. pomoci potřebným. Např. od roku 2010 nabízí všem svým zákazníkům možnost zúčastnit se charitativního projektu **Voda pro Afriku**. Na zákaznických centrech společnosti a prostřednictvím internetové objednávky si mohli zákazníci zakoupit křišťálovou ručně foukanou karafu s motivem žirafy. Stoprocentní výtěžek z této akce byl následně použit na opravu vodního vrtu v lokalitě Lower Lenda v Etiopii.

8. PŘÍPADOVÁ STUDIE AGC FLAT GLASS CZECH (A SKUPINY AGC) – ETICKÝ KODEX

Případová studie je zaměřena zejména na **proces integrace etiky do firemních procesů** AGC Flat Glass Czech (a skupiny AGC), přičemž stěžejní pozornost je věnována roli **etického kodexu**, jakožto významného prostředku sloužícího firmám k prosazování etického chování a rozhodování.

Skupina AGC je jedním z největších výrobců plochého skla na světě. Ve své evropské pobočce AGC Glass Europe, která má sídlo v belgickém Bruselu a zaměstnává téměř 14 000 osob, vyrábí ploché sklo pro stavebnictví (vnější fasády a dekorativní sklo do interiérů), automobilový průmysl, solární průmysl či specializovaná průmyslová odvětví.

Nedílnou součástí globální skupiny AGC Glass je také **AGC Flat Glass Czech, a.s.**, jehož hlavní výrobní závody i vedení společnosti se nacházejí v Teplicích v severních Čechách. AGC Flat Glass Czech je **největším výrobcem plochého skla a jeho aplikací ve střední a východní Evropě** a zároveň patří také k nejprogresivnějším tuzemským vývozcům. V současnosti vyvážá tři čtvrtiny své produkce do osmi desítek zemí světa. Firma zaměstnává v ČR i s dceřinými společnostmi téměř 3500 zaměstnanců, a patří tak k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v celém Ústeckém kraji, který se dlouhodobě řadí v České republice mezi regiony s největší mírou nezaměstnanosti.

Vize skupiny AGC vyjádřena slovy „vybrousíme budoucnost skla inovativními a dostupnými technologiemi a zlepšíme každodenní život lidí“ stejně jako motto „**Glass Unlimited**“ vyjadřuje výstižným způsobem hlavní záměry a možnosti tohoto sklářského koncernu, ať již se dotýkají:

- udržení vysokého standardu kvality produktů a nabízených služeb,
- uplatňování nejnovějších sklářských technologií,
- využívání moderních výrobních zařízení, která se používají v desítkách výrobních a přibližně ve stovce zpracovatelských závodů po téměř celé Evropě (od Španělska až po Rusko),
- úsilí vytvářet motivující a příjemné prostředí pro zaměstnance či
- snahy vyhovět rozmanitým požadavkům zákazníků.

Při naplňování této vize se skupina AGC opírá o dodržování a prostřednictvím všech svých divizí i sdílení základních společných firemních hodnot, kterými jsou:

- **Inovace & vynikající pracovní výkon** – na všech úrovních firmy, tedy nejen v oblasti výzkumu a vývoje, ale také např. v péči o zákazníka, personální politice či kontrole kvality.
- **Různorodost** – nejen vzhledem ke geografickému rozmístění společnosti respektování kulturních, etnických, náboženských či rasových rozmanitostí. Ve skupině AGC je různorodost považována za obohacující zdroj růstu celé organizace.
- **Životní prostředí** – dlouhodobá snaha skupiny přispívat k rozvoji trvale udržitelného rozvoje. Respektování ochrany životního prostředí či snaha udržovat a zlepšovat nepřetržitě bezpečné pracovní prostředí jsou i samotným jádrem mise AGC. Environmentální politika AGC se opírá o dvě klíčové oblasti, a to jednak vývoj nových výrobků s lepšími dopady na životní prostředí v průběhu celé životnosti a dále zavedení výrobních postupů, které používáním nejčistějších technologií chrání životní prostředí.

- **Integrita** – všechny společnosti skupiny AGC Group kladou hlavní důraz na integritu v jednání se svými akcionáři. Cílem skupiny AGC je vytvoření a udržení kultury osobní a firemní integrity.

K tomu, aby mohla být společná firemní hodnota „integrita“ promítnuta do vize skupiny AGC, byl vypracován „**Etický kodex skupiny**“, který je úzce spojen s klíčovými hodnotami skupiny, a v němž skupina definovala hlavní soubor pravidel týkajících se odpovědnosti a doporučené praxe.

Management skupiny AGC je přesvědčen o tom, že etika v podnikání je předpokladem úspěšného rozvoje podniku, a snaží se proto při své každodenní činnosti i úsilí o eliminaci jakýchkoliv neetických, nepřiměřených či nelegálních situací i za využití pestré palety nástrojů, které jí pomáhají vytvořit jakousi etickou infrastrukturu podniku. Integrace etiky do firemních procesů skupiny AGC představuje systematický proces, který vyžaduje nejen synchronnost jednotlivých prvků, ale i trvalou podporu managementu a všech zaměstnanců podniku.

Etické kodexy patří k jednomu z nejoblíbenějších nástrojů, které nejen skupina AGC, ale i další podniky ve světě využívají při implementaci svých etických programů,¹⁴⁸ navíc se dnes vyskytují i v dalších oblastech společenského života (např. nejrůznější profesní sdružení a asociace si vytváří své vlastní profesní etické kodexy).

Etický kodex můžeme charakterizovat jako dokument sloužící organizaci k prosazování etického chování a rozhodování, ve kterém organizace popisuje a blíže konkretizuje všeobecný systém hodnot, etických zásad v podnikové praxi s cílem, aby jednání všech jeho zaměstnanců odpovídalo určitým pravidlům (Kunz, 2012).

Mezi **hlavní přínosy etických kodexů** lze řadit např. to, že:

- vymezují, které jednání je žádoucí, čímž přispívají ke zpevnění vhodného chování ve firmě a zlepšení morálky ve firmě,
- pomáhají eliminovat nežádoucí praktiky,
- jsou vodítkem pro všechny řídicí články podniku při rozhodování,
- podnik jejich prostřednictvím dává všem stakeholderům najevo hodnoty, které jsou pro jeho fungování podstatné,
- pozitivně motivují zaměstnance, zvyšují jejich hrdost a loajalitu k zaměstnavateli,
- přispívají k vylepšení pozice firmy nejen na trhu práce,
- pomáhají seznámit nové zaměstnance s hodnotami firmy,
- zvyšují otevřenost, pravdivost a čestnost komunikace uvnitř firmy,
- poskytují základní rámec pro implementaci etického programu do podniku,
- zvyšují vnitřní kulturu.

AGC se snažila přistupovat k tvorbě etického kodexu s patřičnou profesionalitou (včetně citlivosti vůči různým úhlům pohledu), se snahou uspořádat kodex do srozumitelné a zajímavé formy, včetně jeho grafického zpracování. Pozornost je systematicky ve skupině AGC věnována i volbě optimálních způsobů jeho prezentace a zpřístupnění pro všechny firemní stakeholdery.

Samozřejmostí ve skupině AGC je také jeho průběžná aktualizace a zároveň i systematická kontrola jeho dodržování.

¹⁴⁸ Mezi další významné nástroje institucionalizace etiky v organizaci patří např. etické a sociální audity, protikorupční linky, etické vzory, výcvik zaměstnanců k etickému jednání či specifické organizační struktury podporující etické řízení.

Přínosy etického kodexu skupiny AGC je možné spatřovat nejen ve **zvyšování povědomí o etických pravidlech mezi zaměstnanci skupiny**, ale i v tom, že slouží jako vodítko k tomu, jaké chování je a není vhodné, resp. poskytuje nástroje potřebné k usku-tečňování etických rozhodnutí.

Vedle toho má Etický kodex AGC přispět zejména k dosažení ještě vyšší úrovně dodržování pravidel ve skupině AGC a je závazný pro všechny manažery a zaměstnance celé této skupiny.

Dodržováním pravidel se zde rozumí dodržování právních předpisů, dodržování společenských pravidel, včetně různých vnitropodnikových pravidel, při vykonávání povinností v podniku, a různých pravidel skupiny AGC, která se týkají obchodní etiky při firemních činnostech.

V rámci koncernu AGC byly vytvořeny i organizační složky pro dozor nad dodržováním pravidel, které jasně vymezuje „Etický kodex skupiny“.

Velmi důležitou pozicí, která byla zřízena pro zajištění tohoto procesu, je **funkce vedoucího dozoru nad dodržováním pravidel**. Mezi jeho hlavní úkoly patří nejen to, že odpovídá za plánování, zavádění či monitorování aktivit pro zajištění souladu s pravidly, ale do jeho pravomoci spadají regionální etické výbory pro Japonsko a Asii, Severní Ameriku a Evropu.

Uspořádání organizačních složek pro dodržování pravidel ve skupině AGC demon-struje i níže uvedený obrázek.



Obr. S1 Uspořádání organizačních složek pro dodržování pravidel ve skupině AGC

Zdroj: AGC, upraveno

Skupina AGC vymezuje v etickém kodexu hlavní **zásady a postupy při oznamování nedodržení pravidel skupiny AGC**, včetně tzv. zásady nepostižitelnosti, která zdůrazňuje, že proti zaměstnanci, který informoval o možném porušení etického kodexu, nebudou podnikány žádné odvetné kroky. Zaměstnanec může v případě zjištění porušení pravidel oznámit záležitost např. na tzv. Asistenční linku, která je zřízena.

Etický kodex se dotýká třinácti hlavních oblastí, kterými jsou:

- soulad s právními předpisy a zásadami společností a korektní obchodní jednání,
- dodržování pravidel hospodářské soutěže a antimonopolních zákonů,
- ochrana zdraví a bezpečnost při práci,
- ochrana životního prostředí,
- respektování lidských práv,
- bezpečnost a kvalita výrobků,

- transparentní finanční výkaznictví,
- zákaz nedovoleného obchodování,
- řádné nakládání s majetkem společnosti a respektování druhých osob,
- zásady při střetu zájmů,
- korektní postoj k pohoštění a darům,
- kontakty s politiky a veřejnými činiteli,
- regulace mezinárodního obchodu.

Etický kodex skupiny AGC je sdílen všemi členy skupiny AGC, což upevňuje kulturu dodržování etických pravidel v rámci celé skupiny.

Kodex je důležitým nástrojem k prosazování a dodržování etických pravidel i pro AGC Flat Glass Czech, která – jak již bylo zmíněno – je nedílnou a významnou součástí této skupiny.

AGC Flat Glass Czech se snaží dlouhodobě udržet důvěru a náklonnost nejen svých zaměstnanců či zákazníků, ale i široké veřejnosti. Společnost se ve svém podnikání hlásí ke konceptu společenské odpovědnosti a usiluje o to, aby pozitivně ovlivnila sociální aspekty života svých zaměstnanců a také dalších zúčastněných stran, na které má podnikání společnosti dopad.

Důraz na dodržování etických principů, transparentnost a otevřená komunikace podněcující dialog se všemi stakeholdery či poměrně široký koncept sociální politiky přispívají k tomu, že AGC Flat Glass Czech patří k nejvyhledávanějším zaměstnavatelům v České republice, o čemž svědčí i skutečnost, že se **pravidelně umísťuje v první desítce nejlépe hodnocených zaměstnavatelů v České republice** (např. za rok 2011 získala tato společnost 1. místo v hlavní kategorii soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku).¹⁴⁹

V personální politice této společnosti je kladen důraz na budování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti či participace zaměstnanců a jejich celkovou angažovanost na rozhodování a cílech společnosti, stejně jako jejich osobní rozvoj. Podporována je i vysoká úroveň komunikace či společné řešení problémů za využití řady komunikačních nástrojů jako např. čtvrtletník GlassFocus, intranet, internet, memoranda, informační nástěnky, panely, pravidelné pracovní porady a meetingy.

Také vytvořený **koncept sociální politiky** AGC Flat Glass Czech je poměrně velmi široký a zahrnuje např. i:

- sociální výpomoc v případě nezaviněné finanční tísně (např. invalidita, ZPS apod.),
- odměnu při odchodu do penze,
- odstupné nad rámec zákoníku práce,
- odměny za dlouhodobý pracovní výkon,
- péči o bývalé zaměstnance (poznávací zájezdy, setkání s vedením společnosti),
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- bezúročné půjčky zaměstnancům (např. na pořízení bydlení či rekonstrukci bytu).

¹⁴⁹ Tuto cenu uděluje profesionální porota na základě několika kritérií, která souvisejí zejména s nabízenými možnostmi pracovních příležitostí, vzdělávání nebo dalšího růstu pracovníků, kvalitou managementu, systémem hodnocení, jakož i stupněm důvěry zaměstnanců ve firemní hodnoty a kulturu. AGC Flat Glass Czech tuto soutěž též vyhrála v roce 2007 i 2010 a vedle toho se v této soutěži stala i 7x nejlepším zaměstnavatelem Ústeckého kraje.

Vedle toho jsou např. zaměstnancům předávány generálním ředitelem společnosti v rámci slavnostního večera zlaté, stříbrné a pamětní medaile AGC Flat Glass Czech.¹⁵⁰

V AGC jsou pravidelně prováděny ve spolupráci s nezávislým dodavatelem ve dvouletých cyklech i **sociologické průzkumy názorové hladiny zaměstnanců**. Průzkumy se dotýkají celé řady oblastí jako např. pracovních podmínek, systému odměňování, systému sociálních výhod a zaměstnaneckých benefitů, zdravotní péče či komunikace. Výsledky těchto průzkumů jsou firmou používány jako podklad pro aktualizaci, úpravu či změnu jednotlivých zaměstnaneckých programů.

K budování mezilidských vztahů přispívá řadu let i pořádání tradičních akcí, které jsou určeny často nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům. Patří mezi ně např. vánoční koncert, mikulášská besídka, fotbalový turnaj AGC Cup spojený s dětským dnem či Dny otevřených dveří.

Společenská odpovědnost se stala u AGC Flat Glass Czech nedílnou součástí firemní strategie a je touto společností neustále posilována jako např. rozhodnutím implementovat systém řízení společenské odpovědnosti dle mezinárodního standardu **SA8000** kladoucího důraz na pracovní-právní podmínky zaměstnanců v celém dodavatelsko odběratelském řetězci.

¹⁵⁰ Stříbrné medaile získávají zaměstnanci při odpracování 25 let ve firmě. Při odpracování 30 a více let ve firmě získávají zlaté medaile a při odchodu do starobní penze obdrží zaměstnanci pamětní medaile.

9. PŘÍPADOVÁ STUDIE K CSR SPOLEČNOSTI DELOITTE ČESKÁ REPUBLIKA

Případová studie ukazuje CSR firemní politiku společnosti Deloitte Česká republika, která je dlouhodobě strategicky zaměřena na **pomoc čtyřem skupinám spoluobčanů**, přičemž se jedná zejména o děti, handicapované studenty vysokých škol, mladé talentované studenty či seniory.

Studie nastiňuje řadu různorodých inspirativních CSR firemních aktivit, prostřednictvím kterých může být těmto skupinám efektivně pomáháno.

Celosvětově poskytuje společnost Deloitte komplexní služby velkým mezinárodním společnostem, stejně jako mnoha středním a malým podnikům či institucím ve veřejném sektoru. Přes 195 000 zaměstnanců ve více než 150 zemích světa využívá a sdílí bohaté znalosti a zkušenosti, které jim umožňují uplatňovat jednotný postup při poskytování služeb nejvyšší kvality (Deloitte).

Společnost Deloitte působí na českém trhu již od roku 1990. Poskytuje prvotřídní poradenské služby v oblasti auditu, daní, podnikového poradenství, finančního poradenství a právního poradenství řadě největších společností, rychle se rozvíjejícím firmám a veřejným institucím. **Deloitte Česká republika** v současné době zaměstnává více než 700 zaměstnanců, které řídí 27 partnerů.¹⁵¹ Své pobočky má ve třech městech České republiky, a to v Praze, Brně a v Ostravě.

Vedení Deloitte si uvědomuje, že základem kvality jejich služeb jsou zejména špičkoví odborníci, které proto společnost intenzivně podporuje v rozvíjení jejich vědomostí, dovedností a dlouhodobé kariéře. Firemní kultura společnosti je založena na spolupráci a orientaci na lidské zdroje, posiluje vzájemnou úctu, otevřenou komunikaci a kontinuální vzdělávání.

Společnost Deloitte pravidelně získává **prestižní ocenění** za mimořádné výsledky či kvalitu práce a pracovního prostředí. Např. od roku 1997 se Deloitte pravidelně zařazuje mezi Českých 100 nejlepších v prestižním celostátním žebříčku firem, stejně tak se společnost opakovaně řadí mezi nejoblíbenější společnosti v anketách vysokoškolských studentů (např. 8. místo v soutěži The Most Desired Company v roce 2010). Kromě toho, že Deloitte získává různá ocenění, vyhlašuje také společně ve spolupráci s Ambruz & Dark/Deloitte Legal soutěž „Green Frog Award“, což je Středoevropská cena zpráv o udržitelnosti a CSR. Tato cena o udržitelnosti je udělována nejlepším zprávám o udržitelnosti ve středoevropském regionu od roku 2001. Cena je vysoce oceňována za profesionalitu a nezávislost při jejím vyhodnocování a jejím cílem je ocenit ty nejodpovědnější firmy a přispět tak k veřejné debatě o dopadech podnikání na životní prostředí a společenskou a ekonomickou udržitelnost (ADDL).

Společenská odpovědnost je pro celosvětový Deloitte tématem dlouhodobě stálým, pravidelným a zcela přirozeným. Deloitte Česká republika zapojuje do filantropie nejen celou firmu, ale i své jednotlivé zaměstnance. Společnost poskytuje kontinuálně finanční, fyzickou či odbornou pomoc řadě dobročinných organizací v České republice.

¹⁵¹ Odpovědnost za celkové vedení Deloitte v České republice má vedoucí partner.

Aktivity Deloitte se na základě dlouhodobého strategického plánu zaměřují na čtyři základní skupiny:

- pomoc seniorům,
- pomoc handicapovaným studentům vysokých škol,
- pomoc dětem prostřednictvím mezinárodních neziskových organizací,
- pomoc mladým umělcům, která je valorizována následným příspěvkem jak dětem v nouzi, tak studentům vysokých škol.

Za jednu z významných aktivit společnosti Deloitte je možné bezesporu označit projekt určený na podporu mladých talentovaných umělců „**Umění úspěchu**“, který vznikl v roce 2009.

Název projektu byl z velké části inspirován tím, že cesta k úspěchu v byznysu i v umění často vede přes společné hodnoty, kterými jsou víze, odvaha, úsilí, znalost a intuice. Oslovení umělci tyto hodnoty v průběhu obou dvou etap originálním způsobem zpracovali ve svých dílech.

V první fázi projektu Deloitte oslovil pětici mladých umělců z Čech a Slovenska, aby propojili tyto hodnoty v obrazech. Tato umělecká díla byla následně vystavována na byznys akcích pořádaných Deloitte. S unikátními díly mladých umělců se tak měly možnost přímo seznámit klíčové postavy z podnikatelské sféry. Velice úspěšná putovní výstava těchto děl byla završena **benefiční aukcí** pod patronací aukčního domu Dorotheum. Výtěžek z ní pak byl věnován opět na podporu umělecké tvorby, konkrétně na kurz malby studentů Vysoké školy uměleckoprůmyslové v Praze pod vedením zahraničního umělce Thomase Helbiga.

Umění zachycené ve fotografii navázalo na úspěšnou první část projektu. Deloitte oslovil katedru fotografie pražské FAMU, jejíž studenti hodnoty zachytili ve fotografiích. Vznikla tak série 25 děl, které Deloitte věnoval Českému výboru pro UNICEF. Společně s ním a aukční síň Dorotheum uspořádaly charitativní aukci. Deloitte výtěžek z aukce navýšil a díky celkové částce umožnil pořídit terapeutickou výživu pro úplné vyléčení 137 somálských dětí strádajících těžkou podvýživou.

Zcela přirozeným navázáním na obě předcházející etapy projektu „Umění úspěchu“ bylo v roce 2011 navázání spolupráce Deloitte s Nadací Jindřicha Chalupeckého. Deloitte se stal hlavním partnerem **Ceny Jindřicha Chalupeckého**, která pomáhá mladým talentovaným českým umělcům dosáhnout mezinárodního uznání.¹⁵² Provázanost Deloitte a Nadace J. Chalupeckého má i jiné podoby. Deloitte nabídl příležitost laureátům této ceny z předchozích ročníků prezentovat svá díla v klientských prostorách firmy a představit je tak široké veřejnosti.

Tradičně již řadu let společnost spolupracuje s **Českým výborem pro UNICEF**, věnované finance jsou určeny dětem do oblastí postižených přírodními katastrofami, jimiž jsou například Haiti nebo Somálsko.

Dlouhodobě se Deloitte zaměřuje na **pomoc seniorům** prostřednictvím **občanského sdružení Život 90**, kde přispívá na nákup monitorovacích systémů AREION, které seniorům umožňují zůstat co nejdéle ve svém přirozeném prostředí a zároveň ve spojení

¹⁵² Prestižní Cena Jindřicha Chalupeckého je v ČR již od roku 1990 každoročně udělována mladým výtvarným umělcům do 35 let. Aktivita, kterou spravuje občanské sdružení Společnost Jindřicha Chalupeckého, vznikla z iniciativy Václava Havla, Jiřího Koláře a Theodora Pištěka. Cena, kterou uděluje nezávislá porota, nese jméno českého kritika výtvarného umění a literatury, esejisty a filozofa Jindřicha Chalupeckého (1910-1990).

s odborníky. Druhou podpořenou aktivitou směrem k seniorům je například pořízení polohovacího křesla pro seniory a handicapované klienty Letohrádku Vendula.

Společnost Deloitte se také aktivně podílí na **podpoře talentovaných handicapovaných studentů vysokých škol**. Z příspěvku hradí zahraniční stipendijní stáž. V minulosti spolupracovala s Technickou univerzitou v Liberci, Masarykovou univerzitou v Brně či nadací Světluška.

Deloitte je jedním z hlavních partnerů Vysoké školy ekonomické v Praze či podporuje v České republice mezinárodní týmovou soutěž pro rozvoj manažerských schopností studentů vysokých škol „**Global Management Challenge Euromanager**“. Mimo jiné společnost Deloitte nabízí studentům posledních ročníků vysokých škol s ekonomickým zaměřením možnost rozšířit si svoje vědomosti, získat praktické zkušenosti, spolupracovat s odborníky a vytvořit si předpoklady pro případné budoucí uplatnění v daňovém poradenství v tzv. „**Tax academy**“.

Již řadu let Deloitte globálně organizuje pro zaměstnance tzv. **Impact Day aneb den volna pro charitu**. Tento jeden pracovní den v roce mohou zaměstnanci pomoci vybraným neziskovým organizacím ať už fyzickým zapojením nebo poskytováním know-how v Praze, Brně a Ostravě. Několikrát ročně mohou zaměstnanci také darovat krev díky pojízdné transfuzní stanici Ústřední vojenské nemocnice v Praze. Filantropické aktivity firmy se těší velkému zájmu zaměstnanců a neustále přibývá počet těch, kteří tyto aktivity podporují. Na výběru projektů se mohou zaměstnanci také sami podílet.

V předvánočním období pořádá společnost Deloitte tradiční **Charity Day**, což je charitativní prodej čokoládových pralinek, růží nebo koláčků. Příspěvky jsou věnovány na pomoc vybraným neziskovým organizacím. Na podporu této filantropické aktivity se do prodeje aktivně zapojují také partneři firmy.

Společnost pravidelně organizuje i řadu zaměstnaneckých sbírek na veřejně prospěšné činnosti při nenadálých událostech, ať se již jednalo v minulosti např. o sbírky pro děti zemětřesením zničeného Haiti, sbírku hraček pro děti z Thomayerovy nemocnice v Praze a zemětřesením postiženého Japonska či finanční sbírku pro Armádu spásy, jež částečně pokryla náklady spojené s provozem stanů pro lidi bez domova v době mrazů.

Deloitte pomáhá řadě dobročinných či obecně prospěšných organizací v České republice také svoji **bezplatnou odbornou pomocí**. Příkladem je **Projekt Medela**, jehož cílem je zlepšit život dětem v těžkých životních situacích, a který je součástí nadačního fondu Asante Kenya,¹⁵³ kde provádí Deloitte každoročně audit. K dalším projektům patří například finanční poradenství Nadačnímu fondu Českého rozhlasu Světluška, právní poradenství nevládní organizaci Transparency International nebo auditorské služby nadacím Pink Crocodile či Agel. Společnost Deloitte rovněž spolupracuje s **nadací Forum 2000**.

Deloitte se také snaží podpořit hudební umělce, a to nejen samotnou partnerskou spoluprací s **festivalem Struny podzimu**, ale také se podílel na festivalovém benefičním projektu Choco music, který dává příležitost mladým talentovaným studentům hudby studovat v zahraničí.

Svoje zkušenosti s filantropickými aktivitami si Deloitte nenechává pouze pro sebe. Společně s týdeníkem Respekt pořádá diskusní setkání pro zástupce firem i neziskových organizací na aktuální témata v oblasti filantropie.

¹⁵³ Tento nadační fond, který byl založen v roce 2006 Lejlou Abbasovou, spolupracuje s konkrétními projekty neziskových organizací, které jsou úmyslně lokalizovány každý na jiném kontinentě.

Seznam literatury

- [1] AccountAbility (2009). Guidance for Reporting Organisations Seeking Assurance to AA1000AS (2008). London: AccountAbility, 24 str. Dostupné na [www: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Guidance%20for%20Reporting%20Organisations%20Seeking%20Assurance%20to%20AA-1000AS_2008_.pdf>](http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Guidance%20for%20Reporting%20Organisations%20Seeking%20Assurance%20to%20AA-1000AS_2008_.pdf).
- [2] AccountAbility (1999). AA1000 Framework Overview. London: Institute of Social and Ethical AccountAbility, 28 str. Dostupné na [www: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/AA1000%20Overview.pdf>](http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/AA1000%20Overview.pdf).
- [3] ADDL. Internetové stránky Ambruz & Dark a Deloitte Legal. Dostupné na [www: <http://www.deloittelegal.cz/pro-bono.html>](http://www.deloittelegal.cz/pro-bono.html).
- [4] Adobe. Internetové stránky společnosti Adobe. Dostupné na [www: <http://www.adobe.com/cz/products/acrobat/adobepdf.html>](http://www.adobe.com/cz/products/acrobat/adobepdf.html).
- [5] AGC. Internetové stránky Asahi Glass Company. Dostupné na [www: <http://www.agc.com/english/csr/integrity/compliance.html>](http://www.agc.com/english/csr/integrity/compliance.html).
- [6] ARLBJØRN, J. S., WARMING-RASMUSSEN, B., van LIEMPD, D., MIKKELSEN, O. S. A (2008). European Survey on Corporate Social Responsibility. White paper. Holding: Department of Entrepreneurship and Relationship Management. University of Southern Denmark, 30 str. ISBN 978-87-92471-00-0.
- [7] ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 789 str. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [8] A4S. Internetové stránky Accountability for Sustainability. Dostupné na [www: <http://www.accountingforsustainability.org/>](http://www.accountingforsustainability.org/).
- [9] BARTELS, W., IANSEN-ROGERS, J., KUSZEWSKI, J. (2008). Count me in. The readers' take on sustainability reporting. Global Reporting Initiatives, 41 str. ISBN 978-1-903168-30-1.
- [10] BARTOŠOVÁ, Z. (2005). Z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“. Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR. In Napříč společenskou odpovědností firem. Praha: AISIS, str. 35–41. ISBN 80-239-6111-X.
- [11] BAŤA, T. (2007). Zámožnost všem. 6. vyd. Zlín: Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček, 51 str. ISBN 978-80-239-8706-5.
- [12] BESCHORNER, T., MÜLLER, M. (2007). Social Standards: Toward an Active Ethical Involvement of Businesses in Developing Countries. In Journal of Business Ethics, no. 73, str. 11–20. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [13] BLAŽEK, L. et al. (2007). Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Ekonomicko-správní fakulta MU, 303 str. ISBN 978-80-210-4456-2.
- [14] BLF. Internetové stránky Business Leaders Fóra. Dostupné na [www: <http://www.csr-online.cz/>](http://www.csr-online.cz/).
- [15] BLF (2008). Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. Praha: Business Leaders Forum, 27 str. Dostupné na [www: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf>](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf).

- [16] BLF (2006). Využití společenské odpovědnosti firem malými a středními podniky v ČR. Praha: Business Leaders Forum, 41 str. Dostupné na [www: <http://csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>](http://csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum).
- [17] BOCKSTETTE, V., STAMP, M. (2012). Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí. 1. vyd. Praha: CSR CONSULT, 40 str. Dostupné na [www: <http://www.amcham.cz/download-homepage/112/Vytvareni%20sdilene%20hodnoty%20\(Creating%20Shared%20Value\)>](http://www.amcham.cz/download-homepage/112/Vytvareni%20sdilene%20hodnoty%20(Creating%20Shared%20Value)).
- [18] BpS. Internetové stránky Byznys pro společnost. Dostupné na [www: <http://www.byznysprospolecnost.cz/>](http://www.byznysprospolecnost.cz/).
- [19] BRANCO, M. C., RODRIGUES, L. L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese Banks. A legitimacy theory perspective. In *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 11, no. 3, str. 232–248. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [20] BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A. (2008). *Medzinárodný manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 137 str. ISBN 978-80-225-2582-4.
- [21] CARROLL, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, str. 19–46. ISBN 0199573948.
- [22] CARROLL, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. In *Business and Society*, vol. 38, no. 3, str. 268–295. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [23] CARROLL, A. B. (1981). *Business and Society – managing corporate social performance*. 1. vyd. Boston: Little, Brown and Company, 453 str. ISBN 0-316-130109.
- [24] CARROLL, A. B., SHABANA, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. In *International Journal of Management Reviews*, str. 85–105. Dostupné na [www: <http://www.academia.edu/419290/The_Business_Case_for_Corporate_Social_Responsibility_A_Review_of_Concepts_Research_and_Practice>](http://www.academia.edu/419290/The_Business_Case_for_Corporate_Social_Responsibility_A_Review_of_Concepts_Research_and_Practice).
- [25] CENIA (2008). Statistika EMAS za rok 2008. Dostupné na [www: <http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/MZPMSFHNTZ1P>](http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/MZPMSFHNTZ1P).
- [26] CEKOTA, A. (2004). *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 272 str. ISBN 80-7318-220-3.
- [27] CR (2012). 2012 Global Winners & Reporting Trends. CorporateRegister.com, 42 str. Dostupné na [www: <http://www.corporateregister.com>](http://www.corporateregister.com).
- [28] CR (2009). CRRReportingAwards'08. CorporateRegister.com, 36 str. Dostupné na [www: <http://www.corporateregister.com/pdf/CRRRA08.pdf>](http://www.corporateregister.com/pdf/CRRRA08.pdf).
- [29] CR (2008). Assure View. CorporateRegister.com, 50 str. Dostupné na [www: <http://www.corporateregister.com>](http://www.corporateregister.com).
- [30] CSR Europe. Internetové stránky síte CSR Europe. Dostupné na [www: <http://www.csreurope.org/>](http://www.csreurope.org/).
- [31] CSR Fórum (2008). Výzkum: firemní nadace a nadační fondy. In *CSR Fórum*, č. 4/2008, str. 27. ISSN 0862-9315.
- [32] CSRwire. Internetové stránky The Corporate Social Responsibility Newswire. Dostupné na [www: <http://www.csrwire.com/corporate_social_responsibility>](http://www.csrwire.com/corporate_social_responsibility).
- [33] ČANÍK, P. (2007). Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem? Dostupné na [www: <http://www.canik.cz/?s=Kde+za%C4%8D%C3%ADn%C3%A1+a+kon%C4%8D%C3%AD+spole%C4%8Densk%C3%A1+odpov%C4%9Bdnost+fi+rem%3F+>](http://www.canik.cz/?s=Kde+za%C4%8D%C3%ADn%C3%A1+a+kon%C4%8D%C3%AD+spole%C4%8Densk%C3%A1+odpov%C4%9Bdnost+fi+rem%3F+>).

- [34] ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. (2006). Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. Praha: Transparency International, 86 str. Dostupné na [www: <http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_amanpe.pdf>](http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_amanpe.pdf).
- [35] ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., van ZAVŘEL, T. (2006). Metody a nástroje podnikatelské etiky. 2. přepracované vyd. Praha: Oeconomica, 123 str. ISBN 80-245-1143-6.
- [36] ČMKOS. Internetové stránky Českomoravské konfederace odborových svazů. Dostupné na [www: <http://www.cmkos.cz/evropske-a-mezinarodni-vztahy/mezinarodni-organizace-prace-mop-ilo>](http://www.cmkos.cz/evropske-a-mezinarodni-vztahy/mezinarodni-organizace-prace-mop-ilo).
- [37] D&B. Internetové stránky Dun & Bradstreet. Dostupné na [www: <http://www.dnbczech.cz/czech/default.htm?Loc=/czech/News/News15.htm>](http://www.dnbczech.cz/czech/default.htm?Loc=/czech/News/News15.htm).
- [38] DAHLERUD, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 definitions. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, no. 15, str. 1–13. Dostupné na <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>.
- [39] DARUS, F., ARSHAD, R., OTHMAN, S. (2009). Influence of Institutional Pressure and Ownership Structure on Corporate Social Responsibility Disclosure. In *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 1, no. 5, str. 123–150. Dostupné na [www: <http://news-business.vlex.co.uk/vid/institutional-responsibility-disclosure-228080607>](http://news-business.vlex.co.uk/vid/institutional-responsibility-disclosure-228080607).
- [40] DCTU (2003). Survey and Analysis of Tools in connection with CSR and Sustainability. Copenhagen: Danish Confederation of Trade Unions, 31 str. Dostupné na http://www.lo.dk/upload/LO/Documents/S/Survey_and__1125.pdf.
- [41] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 324 str. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [42] DEEGAN, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, no. 3, str. 282–311. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [43] Deloitte. Internetové stránky Deloitte. Dostupné na [www: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/about-us/index.htm>](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/about-us/index.htm).
- [44] DOLEŽALOVÁ, K. (2005). Vztah podnik – community a Corporate Social Responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků (Svazek I.)*. Brno: ESF MU Brno, str. 29–74, 46 str. ISBN 80-210-3847-0.
- [45] DOUGLAS, A., DORIS, J., JOHNSON, B. (2004). Case Study: Corporate social reporting in Irish financial institutions. In *The TQM Magazine*, vol. 16, no. 6, str. 387–395. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [46] DVORÁKOVÁ, I. (2010). Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza. In *ANTROPOWEBZIN*, no. 2, str. 95–99. ISSN 1801-8807.
- [47] EA. Internetové stránky soutěže Malá energetická akademie. Dostupné na [www: <http://www.energeticka-akademie.cz/index.php>](http://www.energeticka-akademie.cz/index.php).
- [48] EC (2004). ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility. Luxembourg: Directorate-General for Employment and Social Affairs, European Commission, Office for Official Publication of the European Communities, 57 str. ISBN 92-894-5939-5.
- [49] ECCJ. Internetové stránky European Coalition for Corporate Justice. Dostupné na [www: <http://www.corporatejustice.org/>](http://www.corporatejustice.org/).
- [50] ECON (2003). Sustainable Development in the Electric Utility Industry. Oslo: ECON Centre for Economic Analysis. Report 61/01. 91 str. ISSN 0803-5113.

- [51] EFAMA (2011). EFAMA Report on Responsible Investment. 27 str. Dostupné na [www: <http://www.efama.org/Publications/Public/Responsible_Investment/11-4030_EFAMA%20Report_on_RI.pdf>](http://www.efama.org/Publications/Public/Responsible_Investment/11-4030_EFAMA%20Report_on_RI.pdf).
- [52] EIRIS (2008). GORDON, B. The state of responsible business 2008: Implication for PRI Signatories. London: Ethical Investment Research Services, 32 str. Dostupné na [www: <http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofrespbusinesssep08.pdf>](http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofrespbusinesssep08.pdf).
- [53] EIRIS (2007). GORDON, B. The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges. London: Ethical Investment Research Services, 96 str. Dostupné na [www: <http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofrespbusinesssep07.pdf>](http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofrespbusinesssep07.pdf).
- [54] EMF (2004). Final results & recommendations. European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, 131 str. Dostupné na [www: <http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf>](http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf).
- [55] ENGEL, H. W., TÓTH, G. (2004). EMAS jednoduše! Praha: CPC, 18 str. Dostupné na [www: <http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSEV-4B/\\$FILE/emas_jednoduse.pdf>](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSEV-4B/$FILE/emas_jednoduse.pdf).
- [56] E.ON. Internetové stránky energetické skupiny E.ON v České republice. Dostupné na [www: <http://www.eon.cz/>](http://www.eon.cz/).
- [57] E.ON AG (2012). E.ON 2011 Sustainability Report. 129 str. Dostupné na [www: <http://www.eon.com/content/dam/eon-com/Nachhaltigkeit/E.ON_SustainabilityReport2011.pdf>](http://www.eon.com/content/dam/eon-com/Nachhaltigkeit/E.ON_SustainabilityReport2011.pdf).
- [58] E.ON UK. Internetové stránky energetické skupiny E.ON ve Velké Británii. Dostupné na [www: <http://www.eon-uk.com/>](http://www.eon-uk.com/).
- [59] EP. The history of socially responsible and ethical investment. Dostupné na [www: <http://www.the-ethical-partnership.co.uk/historyofethicalinvestment.htm>](http://www.the-ethical-partnership.co.uk/historyofethicalinvestment.htm).
- [60] EPSTEIN, M. J. (2004). The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts: past, present, and future. In *Advances in Environmental Accounting and Management*, Vol. 2. str. 1–29. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [61] Euractiv (2012). Domácí firmy mají obavy z evropské regulace CSR. Dostupné na [www: <http://www.euractiv.cz/podnikani-a-zamestnanost/clanek/domaci-firmy-maji-obavy-z-evropske-regulace-csr-009867>](http://www.euractiv.cz/podnikani-a-zamestnanost/clanek/domaci-firmy-maji-obavy-z-evropske-regulace-csr-009867).
- [62] Euractiv (2010). Corporate Social Responsibility: Back on the EU agenda. Dostupné na [www: <http://www.euractiv.com/print/socialeurope/corporate-social-responsibility-linksossier-188376>](http://www.euractiv.com/print/socialeurope/corporate-social-responsibility-linksossier-188376).
- [63] Eurosif (2012). European SRI Study. Brussels: Eurosif A.I.S.B.L., 68 str. Dostupné na [www: <http://www.investmenteurope.net/digital_assets/5925/2570912_eurosif_sri_study_low-res.pdf>](http://www.investmenteurope.net/digital_assets/5925/2570912_eurosif_sri_study_low-res.pdf).
- [64] FD. Internetové stránky Fóra Dárců věnované sociálnímu a cause related marketingu. Dostupné na [www: <http://www.socialnimarketing.cz/fakta-a-skutecnosti/>](http://www.socialnimarketing.cz/fakta-a-skutecnosti/).
- [65] Fórum Dárců. Internetové stránky Fóra dárců. Dostupné na [www: <http://www.donorsforum.cz/>](http://www.donorsforum.cz/).
- [66] FIELD, CH. (2012). Různé příběhy dvou reportovacích technologií – XBRL a mobilita. Dostupné na [www: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-57974080-ruzne-pribehy-dvou-reportovacich-technologii-xbrl-a-mobilita>](http://financnimanagement.ihned.cz/c1-57974080-ruzne-pribehy-dvou-reportovacich-technologii-xbrl-a-mobilita).

- [67] Fio (2012). Analýzy a doporučení. Změna cílové ceny pro NWR. 17 str. Dostupné na [www: <http://www.fio.cz/docs/zpravodajstvi/21-analyzaStrednedoba/cz/115479_NWR_analyza.pdf>](http://www.fio.cz/docs/zpravodajstvi/21-analyzaStrednedoba/cz/115479_NWR_analyza.pdf).
- [68] FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C. (2006). Když se bere společenská odpovědnost vážně. Brno: Ekologický právní servis, 72 str. Dostupné na [www: <http://www.eps.cz/sites/default/files/publikace/kdyz_se_bere_csr_vazne.pdf>](http://www.eps.cz/sites/default/files/publikace/kdyz_se_bere_csr_vazne.pdf).
- [69] Gender studies. Internetové stránky Gender studies, o.p.s. Dostupné na [www: <www.genderstudies.cz>](http://www.genderstudies.cz).
- [70] GAMERSCHLAG, R., MÖLLER, K., VERBEETEN, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. In *Review of Managerial Science*, Vol. 4. str. 233–262. Dostupné na [www: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1760790>](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1760790).
- [71] Gender Studies. Zaměstnavatelé pro sladování osobního a pracovního života. Dostupné na [www: <http://www.genderstudies.cz/aktivity/projekt.shtml?cmd\[2828\]=x-2828-2143838>](http://www.genderstudies.cz/aktivity/projekt.shtml?cmd[2828]=x-2828-2143838).
- [72] GFK Czech (2010). Pro 82 % Čechů je důležité, jestli se firma chová podle zásad společenské odpovědnosti. Dostupné na [www: <http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/006700/index.cz.html>](http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/006700/index.cz.html).
- [73] GILBERT, D. U., RASCHE, A. (2008). Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives – a Stakeholder Theory Perspective. In *Journal of Business Ethics*, Vol. 82. str. 755–773. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [74] GOEL, R. (2005). Guide to Instruments of Corporate Responsibility. An overview of 16 key tools for labour fund trustees. Toronto: Schulich School of Business, York University, 105 str. Dostupné na [www: <http://www.business-humanrights.org/Links/Repository/713687>](http://www.business-humanrights.org/Links/Repository/713687).
- [75] GRAY, R. (2005). Taking a long view on what we now know about social and environmental accountability and reporting. In *Electronic Journal of Radical Organisational Theory*, vol. 9, no. 1, 31 str. Dostupné na [www: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol9_1/Gray.pdf>](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol9_1/Gray.pdf).
- [76] GRI. Internetové stránky Global Reporting Initiative. Dostupné na [www: <http://www.globalreporting.org>](http://www.globalreporting.org).
- [77] GRI (2011). GRI Sustainability Reporting Statistics. 24 str. Dostupné na [www: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Reporting-Trends-2011.pdf>](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Reporting-Trends-2011.pdf).
- [78] GRI (2010b). GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000. 28 str. Dostupné na [www: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf).
- [79] GRI (2006). Pokyny pro Sustainability Reporting (verze 3). Amsterdam: Global Reporting Initiative, 47 str. Dostupné na [www: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Czech-G3-Reporting-Guidelines.pdf>](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Czech-G3-Reporting-Guidelines.pdf).
- [80] GRI (2006b). Aplikační úrovně GRI (verze 3). Amsterdam: Global Reporting Initiative, 4 str. Dostupné na [www: <http://www.globalreporting.org/NR/rdoonlyres/BBBDEFDB-096D-492C-BDD6-D0BDCECF629F/2365/G3_AL_application_levels_rev4_ceskynalito1.pdf>](http://www.globalreporting.org/NR/rdoonlyres/BBBDEFDB-096D-492C-BDD6-D0BDCECF629F/2365/G3_AL_application_levels_rev4_ceskynalito1.pdf).
- [81] GRI a SAI (2001). Global Reporting Initiative and SA8000 at a glance. 2 str. Dostupné na [www: <http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2001_SA8000.pdf>](http://www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2001_SA8000.pdf).

- [82] HAMŘÍK, A. (2004). Revoluce zvaná XBRL. Dostupné na www: <<http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-14896060-revoluce-zvana-xbrl>>.
- [83] HAUFLER, V. (2001). A Public role for the private sector. Industry self-regulation in a global economy. 1. vyd. Washington, D. C.: Carnegie Endowment for International Peace, 160 str. ISBN 0-87003-176-7.
- [84] HERRINGER, A., FIRER, C., VIVIERS, S. (2009). Key challenges facing the socially responsible investment (SRI) sector in South Africa. In *Investment Analysts Journal*, no. 70, str. 11–26. Dostupné na www: <<http://www.iassa.co.za/wp-content/uploads/journals/070/0911-Herringer-Firer-Viviers-IAJ-70-No2-final.pdf>>.
- [85] HESS, D., ROGOVSKY, N., DUNFEE, T. W. (2002). The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiative. 27 str. Dostupné na www: <<http://www.ngobiz.org/picture/File/TheNextWaveofCorporateCommunityInvolvement%5B1%5D.pdf>>.
- [86] HIBBIT, CH. (2004). External environmental disclosure and reporting by large European companies. An economic, social and political analysis of managerial behaviour. Limperg Instituut, 613 str. Dostupné na www: <<http://www.rozenbergps.com/files/hibbit.pdf>>.
- [87] HILL, K. M. (2007). Sustainability Reporting 10 Years On. Amsterdam: Global reporting initiative, 2007. 3 str. Dostupné na www: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/430EBB4E-9AAD-4CA1-9478-FBE7862F5C23/0/Sustainability_Reporting_10years.pdf>.
- [88] HOHNEN, P. (2007). Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. 115 str. ISBN 978-1-895536-97-3.
- [89] HORÁK, V. (2012). Integrované výkaznictví, CSR a svědomí. Dostupné na www: <<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/integroovane-vykaznictvi-csr-a-svedomi-1897>>.
- [90] HUJŇÁK, P. (2008). Business Case: řízení hodnoty a rozsahu ICT projektu. 11 str. Dostupné na www: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/rizeni-hodnoty-ict-projektu.pdf>>.
- [91] CHAPPLE, W., MOON, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. In *Business and Society*, no. 44, vol. 4, str. 415–441. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [92] CHEN, S., CHEN, X., CHENG, Q. (2007). Do Family Firms Provide More or Less Voluntary Disclosure? 53 str. Dostupné na www: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=999785>.
- [93] IDOWU, S. O., PAPASOLOMOU, I. (2007). Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. In *Corporate Governance*, vol. 7, no. 2, str. 136–147. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [94] IIRC. Internetové stránky International Integrated Reporting Council. Dostupné na www: <<http://www.theiirc.org/>>.
- [95] IIRC (2012). Prototype of the International <IR> Framework. International Integrated Reporting Council, 51 str. Dostupné na www: <<http://www.theiirc.org/resources-2/framework-development/prototype-of-the-international-ir-framework/>>.
- [96] IIRC (2011). Toward Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century. International Integrated Reporting Council, 12 str. Dostupné na www:

- <http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf>.
- [97] ILO. Internetové stránky Mezinárodní organizace práce. Dostupné na [www: <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>](http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm).
- [98] ISAE. MEZINÁRODNÍ STANDARD PRO OVĚŘOVACÍ ZAKÁZKY ISAE 3000. 18 str. Dostupné na [www: <http://www.kacr.cz/data/Metodika/Auditing/Handbook%202010/2.%20část/ISAE3000.pdf>](http://www.kacr.cz/data/Metodika/Auditing/Handbook%202010/2.%20část/ISAE3000.pdf).
- [99] IISD. IISD Fast Fact. 4 str. Dostupné na [www: <http://www.iisd.org/pdf/2012/iisd_fast_facts.pdf>](http://www.iisd.org/pdf/2012/iisd_fast_facts.pdf).
- [100] IPSOS TAMBOR (2011). Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší. Dostupné na [www: <http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi>](http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi).
- [101] IPSOS TAMBOR (2010). Populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem. Dostupné na [www: <http://www.tambor.cz/tiskove-zpravy/populace-i-odborna-verejnost-v-cr-si-velmi-vazi-spolecenske-odpovednosti-firem>](http://www.tambor.cz/tiskove-zpravy/populace-i-odborna-verejnost-v-cr-si-velmi-vazi-spolecenske-odpovednosti-firem).
- [102] ISO. Internetové stránky International Organization for Standardization. Dostupné na [www: <http://www.iso.org/iso/home.html>](http://www.iso.org/iso/home.html).
- [103] ISO (2009). Environmental management. The ISO 14000 family of International Standards. Genève: ISO Central Secrétariat, 12 str. ISBN 978-92-67-10500-0.
- [104] ISO/CD 14063.2 (2004). Environmental management – Environmental communication – Guidelines and examples. Working draft. ISO/TC 207/WG 4 Environmental Communication, 25 str. Dostupné na [www: <http://inni.pacinst.org/inni/Communication/14063CD2.pdf>](http://inni.pacinst.org/inni/Communication/14063CD2.pdf).
- [105] ISO 26000 (2011). Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 102 str.
- [106] JENKINS, H., YAKOVLEVA, N. (2005). Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure. In *Journal of Cleaner Production*, no. 14, str. 271–284. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [107] JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J. (2003). Společenská odpovědnost firem. Kladno: AISIS, 42 str. Dostupné na [www: <http://www.sof.cz/download/781_03aisis%20brozura%20sof.pdf>](http://www.sof.cz/download/781_03aisis%20brozura%20sof.pdf).
- [108] KALOUSOVÁ, P. (2005). SOF a firemní dárcovství v public policies v ČR a zahraničí. In *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, str. 15–18. ISBN 80-239-6111-X.
- [109] KALOUSOVÁ, P. (2005b). SOF a neziskové organizace. In *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, str. 22–24. ISBN 80-239-6111-X.
- [110] KAŠPAROVÁ, K. (2012). Faktory ovlivňující CSR reportování. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 139 str. ISBN 978-80-210-5985-6.
- [111] KAŠPAROVÁ, K. (2011). Reportování o společenské odpovědnosti podniku. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 188 str. ISBN 978-80-210-5694-7.
- [112] KAŠPAROVÁ, K., ŠKAPA, R. (2007). Reporting o aktivitách sociální odpovědnosti českých a slovenských podniků. In *Vývojové tendence podniků III (Svazek II)*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, str. 627–644. ISBN 978-80-210-4466-1.
- [113] KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. (2005). Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 422 str. ISBN 80-7179-847-9.
- [114] KOERBER, C. P. (2008). Corporate Responsibility Standards: Current Implications and Future Possibilities for Peace Through Commerce. 40 str. Dostupné

- na [www: <http://api.ning.com/files/kqj8PjwXzUCGnylnTKnP2CXXHlx1E-sdESAsF7SpmB5kHfklbKMWaYUoCzwL6MaNjZmlmnDpIgLgJaBmpM-SSS0rh4qAiK0hp/KoerberCorporateResponsibilityStandardsandPTCWord-2003version.pdf>](http://api.ning.com/files/kqj8PjwXzUCGnylnTKnP2CXXHlx1E-sdESAsF7SpmB5kHfklbKMWaYUoCzwL6MaNjZmlmnDpIgLgJaBmpM-SSS0rh4qAiK0hp/KoerberCorporateResponsibilityStandardsandPTCWord-2003version.pdf).
- [115] KOLK, A. (2005). Environmental reporting by multinationals from the Triad: Convergence or Divergence? In *Management International Review*, no. 45, str. 145–166. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [116] KOM. Internetové stránky Evropské komise. Dostupné na [www: <http://ec.europa.eu/ceskarepublika/index_cs.htm>](http://ec.europa.eu/ceskarepublika/index_cs.htm).
- [117] KOM (2011a). A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: Commission for European communities, sdělení 681 v konečném znění. 15 str. Dostupné na [www: <http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010>](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010).
- [118] KOM (2011b). Energetický plán do roku 2050. Brusel: Komise evropských společenství, sdělení 885 v konečném znění, 21 str. Dostupné na [www: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0885:FIN:CS:PDF>](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0885:FIN:CS:PDF).
- [119] KOM (2010). Evropa 2010 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začleňování. Brusel: Evropská komise, sdělení 2020 v konečném znění. 35 str. Dostupné na [www: <http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/Evropa_2020_cz_Sdeleni_EK.pdf>](http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/Evropa_2020_cz_Sdeleni_EK.pdf).
- [120] KOM (2009). Towards greater corporate responsibility: Conclusion of EU-funded research. 1. vyd. Brussels: European Commission, 64 str. ISBN 978-92-79-13819-5.
- [121] KOM (2006). Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: učinit z Evropy centrum excellence v oblasti sociální odpovědnosti podniku. Brusel: Komise evropských společenství, sdělení 136 v konečném znění. 13 str. Dostupné na [www: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:CS:PDF>](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:CS:PDF).
- [122] KOM (2002). Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. Brussels: Commission for European communities, sdělení 347 v konečném znění. 24 str. Dostupné na [www: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF).
- [123] KOM (2001). Green paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels: Commission for European communities, sdělení 366 v konečném znění. 32 str. Dostupné na [www: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:pdf>](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:pdf).
- [124] KONRAD, A., STEURER, R., LANGER, M. E., MARTINUZZI, A. (2006). Empirical Findings on Business-Society Relations in Europe. In *Journal of Business Ethics*, no. 63, str. 89–105. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [125] KOTLER, P., LEE, N. (2005). Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. USA: John Wiley & Sons, 320 str. ISBN 978-0-471-47611-5.
- [126] KOVAČOVSKÁ, L. (2011). Liberalizace vnitřního trhu s elektřinou a zemním plynem jako prostředek zajišťování energetické bezpečnosti EU. In *Současná Evropa*, č. 01. str. 57–91. Dostupné na [www: <http://ces.vse.cz/wp-content/kovacovska.pdf>](http://ces.vse.cz/wp-content/kovacovska.pdf).
- [127] KPMG (2012). European Responsible Investing Fund Survey. Luxembourg: KPMG Luxembourg, 40 str. Dostupné na [www: <http://www.kpmg.com/LU/en/IssuesAndInsights/Articlespublications/Documents/European-Responsible-Investing-Fund-Survey.pdf>](http://www.kpmg.com/LU/en/IssuesAndInsights/Articlespublications/Documents/European-Responsible-Investing-Fund-Survey.pdf).

- [128] KPMG (2011). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011. 33 str. Dostupné na [www: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/pages/2011-survey.aspx>](http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/pages/2011-survey.aspx).
- [129] KPMG (2008). Sustainability Reporting – A guide. KPMG, 34 str. Dostupné na [www: <http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf>](http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf).
- [130] KPMG (2006). Global Mining Reporting Survey, 102 str. Dostupné na [www: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/industrial_markets/Global_Mining_survey.pdf>](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/industrial_markets/Global_Mining_survey.pdf).
- [131] KRIPPENDORFF, K. (1980). Content analysis: An Introduction to Its Methodology. 5. vyd. Newbury Park: Sage Publications, 191 str. ISBN 0-8039-1497-0.
- [132] KUNZ, V. (2012). Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 str. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [133] KUNZ, V., SRPOVÁ, J. (2010). Má společenská odpovědnost v ČR budoucnost? In Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Podnikání a konkurenceschopnost firem 2010“. Bratislava: Fakulta podnikového managementu Ekonomická univerzita v Bratislavě, str. 415–420. ISBN 978-80-225-2978-5.
- [134] KUNZ, V., SRPOVÁ, J. (2010b). CSR a CSR mobilních operátorů očima studentů VŠ s ekonomickým zaměřením v ČR. In Vedecké state Aktuálne výzvy marketingu a ich uplatnenie v praxi. Bratislava: Ekonom, str. 41–48. ISBN 978-80-225-3037-8.
- [135] KUNZ, V., SRPOVÁ, J. (2008). CSR a její uplatňování při řízení firem v nové ekonomice. In Sborník z mezinárodní vědecké konference „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací“. Oeconomica: Praha, str. 100. ISBN 978-80-245-1403-1.
- [136] KULDOVÁ, L. (2012). Nový pohled na společenskou odpovědnost firem – Strategická CSR. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 173 str. ISBN 978-80-7211-408-5.
- [137] KULDOVÁ, L. (2010). Společenská odpovědnost firem – Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. Praha: OPS, 193 str. ISBN 978-80-87269-12-1.
- [138] LAPINOVÁ, E., KUNZ, V. (2012). Zosúladowania pracovného a rodinného života ako nástroj podpory rozvoja ľudských zdrojov, rovnosti príležitostí i kvality života. In Conference Proceedings Reproduction of The Human Capital – connections and relations. Praha: Katedra demografie a statistiky. Fakulta informatiky a statistiky. Vysoká škola ekonomická v Praze, 9 str. Dostupné na [www: <http://relik.vse.cz/cz/insection/55>](http://relik.vse.cz/cz/insection/55).
- [139] LAZARTE, M. (2011). Building brigdes – Aligning SR efforts for greater leverage. In ISO Focus, vol. 2, no. 3, str. 14–15. ISSN 1729-8709.
- [140] LMC (2011). Průzkum využívání alternativních forem práce ve firmách působících na českém trhu práce. Dostupné z [www: <http://flexibilni.lmc.eu/aktuality/zprava/34/>](http://flexibilni.lmc.eu/aktuality/zprava/34/).
- [141] LEIPZIGER, D. (2010). The corporate responsibility code book. 2. vyd. Sheffield: Greenleaf Publishing, 535 str. ISBN 1-906093-39-3.
- [142] LEIPZIGER, D. (2003). The corporate responsibility code book. 1. vyd. Sheffield: Greenleaf Publishing, 512 str. ISBN 1-874719-78-0.
- [143] LEŠINGROVÁ, R. (2007). Baťova soustava řízení. 2. vyd. Zlín: TAVA GRAPHICAL, 143 str. ISBN 978-80-903808-4-4.
- [144] LIGTERINGEN, E., ZADEK, S. (2005). The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks. 4 str. Dostupné na [www: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/19BBA6F5-9337-42B0-B66D-A3B45F591938/0/LigteringenZadekFutureOfCR.pdf>](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/19BBA6F5-9337-42B0-B66D-A3B45F591938/0/LigteringenZadekFutureOfCR.pdf).

- [145] LINE, M., BRAUN, R. (2007). Baseline study on CSR practices in the new EU member states and candidate countries. United Nations Development Programme, 80 str. Dostupné na [www: <http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdnloads/baseline_20study_20on_20CSR_20in_20the_20region_main_20layout.pdf>](http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdnloads/baseline_20study_20on_20CSR_20in_20the_20region_main_20layout.pdf).
- [146] LOCKETT, A., MOON, J., VISSER, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources on Influence. In *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 1, str. 115–136. Dostupné na [www: <http://www.waynevisser.com/paper_waynevisser_csr_knowledge.pdf>](http://www.waynevisser.com/paper_waynevisser_csr_knowledge.pdf).
- [147] Market Vision ČR (2007). CSR jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podniků v Praze. Dostupné na [www: <http://www.marketvision.cz/>](http://www.marketvision.cz/).
- [148] MARKOVÁ, V. (2011). Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Entrepreneurship from TBL and some relation Concepts point of view. In *Economic, Social, Environmental and Legislative Aspects of the Corporate Social Responsibility I. Proceedings of Papers from international scientific Conference*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 15 str. ISBN 978-80-557-02681.
- [149] McINTOSH, M., THOMAS, R., LEIPZIGER, D. COLEMAN, G. (2003). International standards for corporate responsibility. In *Ethical Corporation Newsdesk*. Dostupné na [www: <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=354>](http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=354).
- [150] MIRAGLIO, M., HUNTER, P., IUCCI, L., PINOARGOTE, P. (2007). *International Instruments and Corporate Social Responsibility. A Booklet to Accompany Training The Labour Dimension of CSR: from Principles to Practice. Sustainable Development through the Global Compact*, 36 str. Dostupné na [www: <http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_101247/index.htm>](http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_101247/index.htm).
- [151] MORATIS, L., COCHLUS, T. (2011). *ISO 26000: The Business Guide to the New Standard on Social Responsibility*. 1. vyd. Sheffield: Greenleaf Publishing, 252 str. ISBN 978-1-906093-40-2.
- [152] MP. Internetové stránky soutěže misePlus+. Dostupné na [www: <http://www.miseplus.cz/>](http://www.miseplus.cz/).
- [153] MPO (2012). *Rámcová pozice/Stanovisko pro Parlament ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu, odbor elektroenergetiky*, 13 str. Dostupné na [www: <http://www.se-nat.cz/xqw/xervlet/pssenat/original?docid=63126&varid=53352&fileid=52192>](http://www.se-nat.cz/xqw/xervlet/pssenat/original?docid=63126&varid=53352&fileid=52192).
- [154] MUECKENBERGER, U., JASTRAM, S. (2010). Transnational Norm-Building Networks and the Legitimacy of Corporate Social Responsibility Standards. In *Journal of Business Ethics*, no. 97, str. 223–239. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [155] MULLERAT, R. (2010). *International corporate social responsibility: the role of corporations in the economic order of the 21st century*. Austin: Kluwer law international, 536 str. ISBN 978-904-1125-903.
- [156] MURA, L. (2011). *K vymedzeniu spoločensky zodpovedného podnikania*. In *Sborník ke konferenci „Trendy v podnikání“*. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeské Univerzity v Plzni, 6 str. ISBN 978-80-261-0051-5.
- [157] NĚMEC, O. (2007). *Typy prorodinné personální politiky – WLB, FFP*. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 8 str. Dostupné na [www: <http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_2.pdf>](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_2.pdf).

- [158] NEUENDORF, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications, 301 str. ISBN 0-7619-1978-3.
- [159] NWR (2012). *Zpráva o udržitelném rozvoji 2011*, 63 str. Dostupné na [www: <http://www.newworldresources.eu/cs/udrzitelnost/reporting>](http://www.newworldresources.eu/cs/udrzitelnost/reporting).
- [160] ObchZ. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění. Dostupné na [www: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx).
- [161] OECD (2008). *Overview of Selected Initiatives and Instruments Relevant to Corporate Social Responsibility*. 26 str. Dostupné na [www: <http://www.oecd.org/dataoecd/18/56/40889288.pdf>](http://www.oecd.org/dataoecd/18/56/40889288.pdf).
- [162] OECD (2008b). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Paris: OECD, 2008. 65 str. Dostupné na [www: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>](http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf).
- [163] OECD (2003). *Směrnice OECD pro nadnárodní podniky*. 20 str. Dostupné na [www: <http://www.oecd.org/dataoecd/61/37/38111122.pdf>](http://www.oecd.org/dataoecd/61/37/38111122.pdf).
- [164] OECD Watch (2009). *The OECD Guidelines for MNEs: Are they 'fit for the job'?* Amsterdam: OECD Watch, 2009. 10 str. Dostupné na [www: <http://oecdwatch.org/publications-en/Publication_3201/at_download/fullfile>](http://oecdwatch.org/publications-en/Publication_3201/at_download/fullfile).
- [165] ORTOVÁ, M. (2011). *Poptávka po ISO 26000 v Evropě*. 16 str. Dostupné na [www: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/poptavka-po-iso-26000-v-evrope-ortova-pdf1307352436.pdf>](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/poptavka-po-iso-26000-v-evrope-ortova-pdf1307352436.pdf).
- [166] PAVLÍK M., BĚLČÍK M., SRPOVÁ, J., KUNZ, V., KUŽEL, S. (2010). *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 174 str. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [167] PAVLŮ, D. (2009). *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 199 str. ISBN 978-80-7318-830-6.
- [168] PEREZ, F., SANCHEZ, L. E. (2009). *Assessing the Evolution of Sustainability Reporting in the Mining Sector*. In *Environmental Management*. č. 43, str. 949–961. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [169] PETŘÍKOVÁ, R., HOFBRUCKEROVÁ, Z., LEŠINGROVÁ, R., KLESALOVÁ, A., HERCÍK, P. (2008). *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 184 str. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [170] PFS Program Database (2008). *Survey of Reporting on Corporate Social Responsibility in CEE + BRIC and Ukraine*. Dostupné na [www: <http://www.pfsprogram.org/activities_pfs_cee_czech.php>](http://www.pfsprogram.org/activities_pfs_cee_czech.php).
- [171] PITRA, Z. (2006). *Dodržování zásad manažerské etiky*. Dostupné na [www: <http://www.cma.cz/Upload/Documents/akce%20prob%C4%9Bhl%C3%A9Pitra_Dodr%C5%BEov%C3%A1n%C3%AD%20z%C3%A1sad%20mana%C5%BEersk%C3%A9%20etiky.pdf>](http://www.cma.cz/Upload/Documents/akce%20prob%C4%9Bhl%C3%A9Pitra_Dodr%C5%BEov%C3%A1n%C3%AD%20z%C3%A1sad%20mana%C5%BEersk%C3%A9%20etiky.pdf).
- [172] POKORNÁ, D. (2012). *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 327 str. ISBN 978-80-244-3348-6.
- [173] POLIS. *Internetové stránky projektu POLIS organizace Člověka v tísní*. Dostupné na [www: <http://epolis.cz/page.php?id=76>](http://epolis.cz/page.php?id=76).
- [174] PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. In *Harvard Business Review*, str. 63–77. Dostupné na [www: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>](http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1).
- [175] PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2006). *Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. In *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12, str. 78–92. Dostupné na [www: <http://hbr.org/2006/12/>](http://hbr.org/2006/12/)

- strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility/ar/1>.
- [176] PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2003). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In Harvard Business Review on Corporate Responsibility. Boston: Harvard Business School Press, str. 27–64. ISBN 1-59139-274-8.
- [177] PRACHAŘ, J., RYŠÁNEK, P., STRAKA, V., ZAJÍC, J. (2008). Společenská odpovědnost organizací (CSR) – Aplikace a hodnocení. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 123 str. ISBN 978-80-02-01989-3.
- [178] PRI (2012). Principles for Responsible Investment. 7 str. Dostupné na [www: <http://www.unpri.org/about-pri/about-pri/>](http://www.unpri.org/about-pri/about-pri/).
- [179] PRI (2006). Principles for Responsible Investment. 12 str. Dostupné na [www: <http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2006_04_27/pri.pdf>](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2006_04_27/pri.pdf).
- [180] PRK. Internetové stránky PR Klubu. Dostupné na [www: <http://www.prklub.cz/>](http://www.prklub.cz/).
- [181] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P. (2007). Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 86 str. ISBN 978-80-7372-289-0.
- [182] RANSBURG, B., VÁGÁSI, M. (2007). Concepts and standards for the corporate internalization of sustainable development. In Periodica polytechnica, vol. 5, no. 2, str. 43–51. Dostupné na [www: <http://www.pp.bme.hu/so/2007_2/pdf/so2007_2_01.pdf>](http://www.pp.bme.hu/so/2007_2/pdf/so2007_2_01.pdf).
- [183] REMTOVÁ, K. et al. (2005). Dobrovolné environmentální aktivity – Orientační příručka pro podniky. 40 str. Dostupné na [www: <http://www.enviros.cz/udrzitelna_spotreba_a_vyroba/vyzkum_podpory_USV/vystupy/prirucka_pro_podniky/Prirucka_pro_podniky_USV.pdf>](http://www.enviros.cz/udrzitelna_spotreba_a_vyroba/vyzkum_podpory_USV/vystupy/prirucka_pro_podniky/Prirucka_pro_podniky_USV.pdf).
- [184] REVERTE, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. In Journal of Business Ethics, no. 88, str. 351–366. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [185] ROCHLIN, S. A., CHRISTOFFER, B. (2000). Making the business case – Determining the value of corporate community involvement. Boston: The Centre for Corporate Citizenship at Boston College. 35 str. Dostupné na [www: <http://www.bc.edu/corporatecitizenship>](http://www.bc.edu/corporatecitizenship).
- [186] RUUD, A., JELSTAD, J., EHRENCLOU, K., VORMEDAL, I. (2005). Corporate Responsibility Reporting in Norway: An Assessment of the 100 Largest Firms. Blindern: University of Oslo, Centre for Development and the Environment, Program for Research and Documentation for a Sustainable Society, 88 str. Dostupné na [www: <http://www.sum.uio.no/publications/pdf_fulltekst/prosusrep2005_09.pdf>](http://www.sum.uio.no/publications/pdf_fulltekst/prosusrep2005_09.pdf).
- [187] RŮŽIČKA, M. (2013). Host na leden: Vladimír Bartl. Dostupné na [www: <http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/csr-forum-1-2013/host-na-leden-vladimir-bartl.html>](http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/csr-forum-1-2013/host-na-leden-vladimir-bartl.html).
- [188] RY (2012). The value of extra-financial disclosure. What investors and analysts said. London: Radley Yeldar, 56 str. Dostupné na [www: <http://www.accountingforsustainability.org/wp-content/uploads/2012/07/What-investors-and-analysts-said-The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf>](http://www.accountingforsustainability.org/wp-content/uploads/2012/07/What-investors-and-analysts-said-The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf).
- [189] RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B., (2011). Jak sladit práci a rodinu ... a nezapomenout na sebe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 152 str. ISBN 978-80-247-3578-8.

- [190] SA8000 (2008). Social Accountability 8000. New York: Social Accountability International, 10 str. Dostupné na [www: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=710&parentID=479>](http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=710&parentID=479).
- [191] SEITANIDI, M. M., RYAN, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnership. In *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, no. 12, str. 247–266. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [192] SETYORINI, CH. T., ISHAK, Z. (2012). Corporate Social and Environmental Disclosure: A Positive Accounting Theory View Point. In *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, no. 9, str. 152–164. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [193] SHARE (2008). Putting Responsible Investment into Practice: A Toolkit for Pension Funds, Foundations and Endowments. 19 str. Dostupné na [www: <http://www.share.ca/files/RI_Toolkit_WEB.pdf>](http://www.share.ca/files/RI_Toolkit_WEB.pdf).
- [194] SIREGAR, S. V., BACHTIAR, Y. (2010). Corporate social reporting: empirical evidence from Indonesia Stock Exchange. In *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, vol. 3, no. 3, str. 241–252. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [195] SIROVÁTKA, T. (2006). Rodina, zaměstnání a sociální politika. 1. vyd. Boskovice: František Šalé – ALBERT, 279 str. ISBN 80-7326-104-9.
- [196] SKÁCELÍK, P. (2010). Společenská odpovědnost organizací. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 68 str. Dostupné na [www: <www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf>](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf).
- [197] SM ČR. Internetové stránky Stálé mise České republiky při OECD v Paříži. Dostupné na [www: <http://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zakladni_informace_o_oecd/obecna_informace_o_oecd_a_clenstvi_cr_v.html>](http://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zakladni_informace_o_oecd/obecna_informace_o_oecd_a_clenstvi_cr_v.html).
- [198] SPARKES, R., COWTON, CH. J. (2004). The Maturing Of Socially Responsible Investment: A Review Of The Developing Link With Corporate Social Responsibility. In *Journal of Business Ethics*, no. 52, str. 45–57. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [199] STANTON, P., STANTON, J. (2002). Corporate annual reports: research perspectives used. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, no. 4, str. 478–500. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [200] STEM (2003). Společenská odpovědnost firem v zrcadle sociologického výzkumu. Dostupné na [www: <http://www.sof.cz/download\781_03_aisis_brozura_sof.pdf>](http://www.sof.cz/download\781_03_aisis_brozura_sof.pdf).
- [201] STEURER, R., KONRAD, A. (2010). Business-society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility. Dostupné na https://forschung.boku.ac.at/fis/suchen.open_access?sprache_in=en&ansicht_in=&menue_id_in=400.
- [202] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. (2001). Základy sociologického výzkumu. 1. vyd. Praha: Management Press, 164 str. ISBN 80-7261-038-4.
- [203] ŠIPIKAL, M., HANESOVÁ, L., LAPINOVÁ, E. (2007). Zosúladovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie (osvedčené príklady z praxe). 1. vyd. Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum a Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 109 str. ISBN 978-80-8083-433-3.
- [204] TAGESSON, T., BLANK, V., BROBERG, P., COLLIN, S. O. (2009). What Explains the Extent and Content of Social and Environmental Disclosures on Corporate Websites: A study of Social and Environmental Reporting in Swedish Listed Cor-

- porations. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 16. str. 352–364. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [205] TDZNPSP (2000). Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice (pracovní překlad). 15 str. Dostupné na [www: <http://www.cmkos.cz/data/articles/down_353.pdf>](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_353.pdf).
- [206] TETŘEVOVÁ, L. (2011). Corporate Social Responsibility in the Czech Gambling Industry. In *Economics and Management*, roč. 16, č. 1, str. 612–620. ISSN 1822-6515.
- [207] TNS AISA (2011). Zájem Čechů o CSR. Dostupné na [www: <http://www.tns-aisa.cz/NewsDet-n67-en.aspx>](http://www.tns-aisa.cz/NewsDet-n67-en.aspx).
- [208] TRNKOVÁ, J. (2004). Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Praha: Business Leaders Forum. Dostupné na [www: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>](http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf).
- [209] TUOMINEN, P., USKI, T., JUSSILA, I., KOTONEN, U. (2008). Organization types and corporate social responsibility reporting in Finnish forest industry. In *Social responsibility journal*, vol. 4, no. 4, str. 474–490. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [210] UNEP FI. Internetové stránky United Nations Environment Programme Finance Initiative. Dostupné na [www: <http://www.unepfi.org/about/index.html>](http://www.unepfi.org/about/index.html).
- [211] UNGC. Internetové stránky United Nations Global Compact. Dostupné na [www: <http://www.unglobalcompact.org>](http://www.unglobalcompact.org).
- [212] UNGC (2008). The Practical Guide to the United Nations Global Compact Communication on Progress (COP) – creating, sharing and posting a COP. New York: UN Global Compact, 48 str. Dostupné na [www: <http://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Tools_and_Publications/Practical_Guide_2008.pdf>](http://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Tools_and_Publications/Practical_Guide_2008.pdf).
- [213] UNGC (2007). Making the connection. The GRI Guidelines and the UNGC Communication on Progress. New York: UN Global Compact, 18 str. Dostupné na [www: <http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Making_the_Connection.pdf>](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Making_the_Connection.pdf).
- [214] van der VOORT, J. M., GLAC, K., MEIJS, L. C. P. M. (2009). „Managing“ Corporate Community Involvement. In *Journal of Business Ethics*, no. 90, str. 311–329. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [215] VČR. Evropa 2020. Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Dostupné na [www: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>](http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/).
- [216] VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. (2008). Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 320 str. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [217] VISSER, W. (2011). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. London: John Wiley & Sons, 408 str. ISBN 978-0-470-68857-1.
- [218] WALLER, D. S., LANIS, R. (2009). Corporate social responsibility (CSR) disclosure of advertising agencies. In *Journal of Advertising*, vol. 38, no. 3, str. 109–121. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [219] WBCSD (2009). Business Role: Corporate Social Responsibility. Dostupné na [www: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE0OQ>](http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE0OQ).
- [220] WENSEN, K., van BROER, W., KLEIN, J., KNOPE, J. (2011). The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union. 173 str. Dostupné na [www: <ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6727&langId=en>](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6727&langId=en).

- [221] YANG, X., RIVERS, CH. (2009). Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective. In *Journal of Business Ethics*, no. 86, str. 155–169. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [222] YUSOFF, H., LEHMAN, G. (2005). International differences on corporate environmental disclosure practices: A comparison between Malaysia and Australia. School of Commerce, University of South Australia, 28 str. Dostupné na [www: <http://www.unisa.edu.au/commerce/docs/International%20Differences%20on%20Corporate%20Environmental%20Disclosure%20Practices.pdf>](http://www.unisa.edu.au/commerce/docs/International%20Differences%20on%20Corporate%20Environmental%20Disclosure%20Practices.pdf).
- [223] ZADEK, S., RAYNARD, P., FORSTATER, M., OELSCHLAEGEL, J. (2004). *The future of sustainability assurance*. London: The Association of Chartered Certified Accountants, 100 str. ISBN 1-85908-407-9.
- [224] ZADRAŽILOVÁ, D., FILIPOVÁ, A., ZEMAN, J., KLVAČOVÁ, E., PRŮŠA, P., SOUŠKOVÁ, M., VYMĚTAL, P. (2010). *Společenská odpovědnost podniků – Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 192 str. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [225] ZAPPALÀ, G., ARLI, D. (2010). *Corporate Community Involvement among leading companies in Australia & New Zealand*. Sydney: The Centre for Social Impact, 20 str. Dostupné na [www: <http://www.csi.edu.au/assets/assetdoc/bb0a334efebeac37/CSI%20Issues%20Paper%20No%20%2010%20-%20Corporate%20Community%20Involvement%20among%20Leading%20Companies.pdf>](http://www.csi.edu.au/assets/assetdoc/bb0a334efebeac37/CSI%20Issues%20Paper%20No%20%2010%20-%20Corporate%20Community%20Involvement%20among%20Leading%20Companies.pdf).
- [226] ZAPPALÀ, G., CRONIN, C. (2003). The Contours of Corporate Community Involvement in Australia's Top Companies. In *The Journal of Corporate Citizenship*, no. 12, str. 59–73. Dostupné na [www: <http://www.greenleaf-ublishing.com/productdetail.kmod?productid=240>](http://www.greenleaf-ublishing.com/productdetail.kmod?productid=240).
- [227] ZoA. Zákon č. 93/2009 Sb. o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), v platném znění. Dostupné na [www: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-93-2009-sb-o-auditorech-a-o-zmene-nekterych-zakonu-zakon-o-auditorech/cele-zneni/>](http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-93-2009-sb-o-auditorech-a-o-zmene-nekterych-zakonu-zakon-o-auditorech/cele-zneni/).
- [228] ZoÚ. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění. Dostupné na [www: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/).

Seznam zkratek

BLF	Business Leaders Forum
CCI	Corporate Community Involvement
CSR	společenská odpovědnost podniku
CSV	Creating Share Value (vytváření sdílených hodnot)
EMAS	system environmentálního řízení a auditu
GRI	Global Reporting Initiative
IIRC	International Integrated Reporting Council
IISD	International Institute for Sustainable Development
ILO	International Labour Organization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SA8000	Social Accountability 8000
Série AA1000	série AccountAbility 1000
UN CG	UN Global Compact
WLB	work-life balance
XBRL	eXtensible Business Reporting Language

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Utřídění standardů upravujících společensky odpovědné chování podniku	48
Obr. 3.2 Graf – Využití standardů za skupinu podniků G250	49
Obr. 3.3 Graf – Využívání vybraných standardů ve zkoumaných zemích	50
Obr. 4.1 Kroky předcházející vytvoření CSR reportu	67
Obr. 4.2 Graf – Výskyt nejčastěji uváděných témat	70
Obr. S1 Uspořádání organizačních složek pro dodržování pravidel ve skupině AGC	121

Seznam tabulek

Tab 1.1 Implementační rámec	22
Tab. 2.1 Aktivity firmy Baťa v jednotlivých oblastech CSR	27
Tab. 3.1 Srovnání standardů upravujících společensky odpovědné chování podniků	52
Tab 3.2 Srovnání požadavku standardů na reportování o společensky odpovědném chování podniků	55
Tab. 5.1 Porovnání konceptů CSR a CSV	76

Přílohy

Seznam příloh

Příloha A: Směrnice GRI

Příloha B: Charakteristika vybraných standardů

Příloha C: Seznam odkazů na CSR reporty, resp. zprávy o udržitelném rozvoji

Příloha D: Metodologie výzkumu

Příloha E: Integrovaný reportingový rámec

Příloha F: Důvody volby výroční zprávy pro analýzu

Příloha G: Zásady odpovědného investování

PŘÍLOHA A: SMĚRNICE GRI

Počátky Global Reporting Initiative (GRI), tvůrce Směrnice, sahají do roku 1997, kdy byl na popud Coalition on Environmentally Responsible Economies (CERES) a Tellus Institute vytvořen projekt, jehož cílem bylo vytvořit vhodný rámec pro environmentální reportování (Hill, 2007, str. 1). Vzhledem k jeho pomalému přijímání v USA se začala hledat cesta, jak jej zviditelnit v globálním prostředí. Z tohoto důvodu došlo k partnerství s UN Environment Programme (UNEP) a k vytvoření GRI (Hill, 2007, str. 1). V rámci dialogu se stakeholdery došlo k prosazení názoru, že by měl rámec zohledňovat i jiná témata než jen ta environmentální (Hill, 2007, str. 1).

V roce 2000 GRI vydává na základě konzultací s různými skupinami stakeholderů¹⁵⁴ svou první verzi Směrnice, v roce 2002 její druhou verzi. Od roku 2006 platí třetí verze Směrnice, která je označována jako G3. Vedle ní platí v současné době i její novější verze G3.1 vydaná v roce 2011. V tomto roce (2013) se očekává, že GRI vydá novou verzi Směrnice G4. V ní by měly být více zohledněny zájmy uživatelů reportů. GRI totiž chce, aby byl pro ně obsah CSR reportů relevantnější a umožňoval větší porovnání (Hill, 2007, str. 2, CR, 2012, str. 32).

Směrnice GRI¹⁵⁵ obsahuje nejen zásady pro stanovení obsahu, kvality a rozsahu reportu, ale také přehled témat, která se v nefinančních reportech mohou objevovat a jsou relevantní pro většinu organizací a stakeholderů. Dále uvádí i seznam základních a dodatečných indikátorů, kterými může podnik hodnotit svou výkonnost v jednotlivých oblastech (GRI, 2006). GRI je toho názoru, že pokud budou reporty vypracovány dle její metodiky, bude usnadněno nejen porovnání výkonnosti daného podniku v průběhu času, ale také porovnání jeho výkonnosti s dalšími podniky či porovnání jeho výkonnosti s požadavky, které na něj klade legislativa, normy, kodexy, dobrovolné iniciativy (GRI, 2006, str. 3).

Směrnice GRI nabízí podnikům možnost zpracovat CSR reporty na třech stupních podrobnosti (jedná se o tzv. aplikační úroveň A–C). Smyslem tohoto opatření bylo s největší pravděpodobností neodradit podniky uvažující o započítání se CSR reportováním už na samém počátku příliš tvrdými a náročnými požadavky na obsah a kvalitu reportu. I přesto řada malých a středních podniků hodnotí její požadavky jako příliš složité (van Wensen et al., 2011, str. 50). CorporateRegister.com zase upozorňuje na skutečnost, že název úrovně A, B a C vyvolává u řady podniků dojem, že report vypracovaný na úrovni A je lepší než ten na úrovni C. Důsledkem toho je pak nárůst stran reportů kvůli snaze jejich tvůrců pojednat o co nejvíce tématech a ukazatelích bez ohledu na jejich závažnost (CR, 2012, str. 32).¹⁵⁶

Ve Směrnici také zaznívá požadavek na explicitní uvedení aplikační úrovně, ve které je report vypracován. GRI však aktivně vyhlášenou úroveň nekontroluje. Činí tak pouze

¹⁵⁴ Jednalo se především o podnikatele, investory, zaměstnance, veřejnost, účetní a akademiky (GRI, 2006, str. 3).

¹⁵⁵ Směrnice GRI je součástí tzv. reportingového rámce. Ten vedle ní obsahuje ještě Protokoly ukazatelů, Sektorové dodatky a Technické protokoly. Tyto dokumenty do většího detailu rozvádí text Směrnice GRI.

¹⁵⁶ Závažnost (tzv. materiality) je přitom jednou ze zásad Směrnice pro stanovení obsahu zprávy. Říká, že by podnik měl do zprávy zařazovat taková témata a ukazatele, které je možné racionálně považovat za důležitá pro popsání ekonomických, environmentálních a společenských dopadů a vlivů jeho činností nebo témata a ukazatele, které si zahrnutí zaslouhují, jelikož ovlivňují rozhodování zainteresovaných skupin (GRI, 2006, str. 8).

za úplatu na požádání. Tento postup je předmětem kritiky ze strany CorporateRegister.com, jelikož dle něj podniky nestimuluje k řádnému a opravdu věrohodnému vyhlášení aplikační úrovně (CR, 2012, str. 32). Stejně tak CorporateRegister.com upozorňuje na vágnost definice toho, co má v případě využití ověření informací uváděných v reportu třetí stranou samotné prohlášení o ověření obsahovat, resp. toho, jaký rozsah ověření je nutné provést (CR, 2012, str. 32). V současné době je totiž možné se setkat jak s prohlášeními o ověření celého obsahu reportu, tak také s prohlášeními o omezeném ověření, které se vztahuje buď jen na část zprávy či jen na vybrané ukazatele výkonu. Ve všech těchto případech je však možné ve zprávě uvést znaménko „+“, které udává, že kvalita zprávy byla externě kontrolována.

Poslední výtká směřující ke Směrnici GRI se týká toho, že v ní není jasně uvedeno, že pro sestavení reportu je vhodné mít zaveden systém řízení jak v environmentální, tak v sociální oblasti (Goel, 2005, str. 33–4, Ransburg a Vágási, 2007, str. 48). Uvedené je však alespoň částečně řešeno v Protokolech ukazatelů, které obsahují detailní vymezení ukazatelů včetně popisu toho, kde opatřit data pro dané ukazatele a jakým způsobem je zpracovat.

PŘÍLOHA B: CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH STANDARDŮ

V této části budou detailněji přiblíženy standardy, na jejichž využití podniky apeluje Evropská komise ve **Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti společenské odpovědnosti podniku** na období 2011–2014. Jsou jimi Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice od ILO a ISO 26000.

Směrnice OECD pro nadnárodní podniky

OECD byla založena v roce 1961 v Paříži jako nástupce Organizace pro hospodářskou spolupráci v Evropě. Má formu mezinárodní vládní organizace, která však již od svého počátku úzce spolupracuje i se zástupci podnikatelské sféry a zaměstnaneckých svazů (SM ČR). **OECD sdružuje ekonomicky nejvýznamnější země světa**¹⁵⁷, čímž získává **silný mandát** pro ovlivňování mezinárodních ekonomických vztahů a mezinárodního obchodu (SM ČR). ČR je jejím členem od roku 1995.

Hlavním cílem OECD je koordinace politik za účelem dlouhodobého ekonomického rozvoje členských i nečlenských zemí. K plnění svých cílů je zmocněna s nimi a s mezinárodními organizacemi uzavírat smlouvy a přijímat rozhodnutí, doporučení či deklarace, z nichž pouze některé jsou právně závazné (SM ČR). **Směrnice pro nadnárodní podniky**¹⁵⁸ patří mezi **právně nezávazné dokumenty** (OECD, 2003 str. 4, 6). I přes její název se v ní stanovená **očekávání vztahují i na domácí podniky** tam, kde je to vhodné (OECD, 2003, str. 6).

Ve Směrnici je formulován obecný požadavek na to, aby podniky přispívaly „k pokroku v oblasti hospodářství, sociálních věcí a životního prostředí za účelem dosažení

¹⁵⁷ Členské země v souhrnu produkují více než 2/3 zboží a služeb světa (SM ČR).

¹⁵⁸ Směrnice tvoří přílohu Deklarace o mezinárodních investicích a nadnárodních podnicích, která byla přijata v roce 1976. V roce 2000 prošla ona i Směrnice rozsáhlou novelizací (SM ČR).

udržitelného rozvoje“ (OECD, 2003, str. 7). Další požadavky jsou již konkrétnější povahy a směřují do osmi oblastí. Jsou jimi: zpřístupňování informací, zaměstnanost a vztahy mezi podnikem a jeho zaměstnanci, životní prostředí, boj s úplatkářstvím, zájmy spotřebitelů, věda a technika, hospodářská soutěž a daně.

Hlavní **výhoda** Směrnice spočívá v její podpoře vládami členských států (OECD, 2003, str. 7) a v jejím téměř globálním zásahu. Tento zásah nespočívá jen v tom, že OECD sdružuje 30 států, jejichž vlády musí podporovat prosazování směrnic OECD, ale také v tom, že pokud podniky přijmou tuto Směrnici, musí postupovat v souladu s ní na všech trzích, kde působí, tj. jak v členských tak nečlenských zemích OECD (Franc et al., 2006, str. 33, OECD, 2008, str. 8). Za další výhodu lze považovat, že její obsah vznikl na základě diskusí mezi vládami členských zemí, profesními asociacemi, odbory a nevládními organizacemi (Goel, 2005, str. 67). Z toho lze dovozovat, že témata v ní obsažená budou pro tyto skupiny stakeholderů relevantní. Poslední výhodou Směrnice ve vztahu k CSR je také skutečnost, že na rozdíl od některých jiných standardů pokrývá vícero CSR témat. Díky tomu pak poskytuje podnikům větší oporu při stanovování přístupu k CSR a nastavování CSR politik.

Za hlavní **nevýhodu** Směrnice lze považovat její omezený mandát (Goel, 2005, str. 67), i když sama OECD tvrdí pravý opak. Ačkoliv má díky svému zaměření se na nadnárodní podniky téměř globální zásah, členové, kteří musí tuto Směrnici podporovat a propagovat, pocházejí pouze z industrializovaných zemí. To zpětně ovlivňuje témata, která se ve Směrnici objevují. Právě toto je jedna z částí, která by měla být v revizi Směrnice dle OECD Watch¹⁵⁹ pozměněna (OECD Watch, 2009, str. 7). Za další podstatnou slabinu je považován velmi slabý sankční mechanismus při jejím porušování. To způsobuje, že podniky necítí tlak na dodržování požadavků Směrnice. Tato skutečnost také dotčené stakeholdery částečně odrazuje od podávání stížností skrze národní kontaktní místa (Franc et al., 2006, str. 34, OECD Watch, 2009, str. 5).¹⁶⁰ Jako další slabinu lze chápat její zaměření pouze na jeden typ podniků – na podniky nadnárodní. Na druhé straně v samotném textu Směrnice je uvedeno, že se stanovené požadavky týkají i ostatních podniků, ovšem pouze tehdy, kdy je to vhodné (OECD, 2003). Směrnice je také kritizována za to, že požadavky v ní formulované jsou příliš obecné, tvoří pouze minimální základ přijatelného chování a že kromě úvodní části neodkazuje na mezinárodní všeobecně akceptované standardy a normy a nevysvětluje svou provázanost s nimi (Goel, 2005, str. 7). Posledně zmíněné je však řešeno Komentářem ke Směrnici, který však již ale není součástí Směrnice, byt se vyskytuje v jednom dokumentu (viz OECD, 2008).

UN Global Compact

Iniciativa UN Global Compact byla uvedena již v roce 1999 na zasedání Světového ekonomického fóra v Davosu generálním tajemníkem OSN Kofi Annanem. Oficiálně však byla zahájena až v polovině roku 2000. Původně spočívala na devíti principech, které se dotýkaly lidských práv, práv zaměstnanců a životního prostředí. V roce 2004 k nim přibyl desátý princip týkající se zamezení korupce (Goel, 2005, str. 80, EC, 2004, str. 14).

¹⁵⁹ OECD Watch „je mezinárodní síť nevládních organizací, která propaguje odpovědnost podniků. Jejím cílem je informovat širší komunitu nevládních organizací o postupech a aktivitách Investiční komise OECD a prověřovat efektivitu Směrnice OECD pro nadnárodní podniky“ (OECD Watch, 2009, str. 10).

¹⁶⁰ Členské státy OECD jsou dle Směrnice povinny zřídit národní kontaktní místa a skrze ně propagovat Směrnici. Tato místa také slouží jako fórum pro diskuse o Směrnici a jsou pověřena projednáváním stížností na porušení chování (OECD, 2003, str. 7).

Těchto **deset principů UN Global Compactu** je založeno na všeobecné shodě účastníků UN Global Compact. Zároveň je odvozeno od Všeobecné deklarace lidských práv, Deklarace o základních principech a právech v práci od ILO, Deklarace o ochraně životního prostředí a rozvoji z Ria de Janeira a Úmluvy OSN proti korupci (UNGC).

Jedním z argumentů, proč přijmout a implementovat principy UN Global Compactu do chování podniku, je dle OSN skutečnost, „že se jedná o nejrozšířenější rámec k sladění podnikové strategie a provozní činnosti s universálními hodnotami a cíli v oblasti udržitelného rozvoje“ (UNGC, 2007, str. 3). V UN Global Compactu lze však také nalézt silný apel na zapojování stakeholderů do chodu a řízení podniku. Důvodem je poznání, že zapojením stakeholderů lze porozumět tomu, která témata jsou pro podnik nejdůležitější a která tedy mají dostat prioritu (UNGC, 2008, str. 12). Na zapojení stakeholderů také závisí efektivní implementace principů (UNGC, 2008, str. 12).

UN Global Compact sleduje hned několik cílů. Mezi jeho hlavní cíle patří vytvořit základnu pro diskusi o udržitelném rozvoji, umožnit předávání a šíření poznatků a zkušeností z této oblasti a motivovat podniky k vnitřním i vnějším změnám (Franc et al., 2006, str. 37, UNGC, 2008, str. 5). Z tohoto důvodu mají **členské podniky za povinnost vydávat** veřejně dostupnou **zprávu s názvem „Communication on Progress“**. V té informují své stakeholdery o pokroku, které udělaly v procesu implementace deseti principů UN Global Compactu (UNGC, 2008, str. 5).

Za **výhodu** UN Global Compactu se považuje jeho relativně silná pozice spočívající v jeho podpoře vládami členských států OSN. Na druhé straně v něm nejsou zakotveny regulační a ani monitorovací mechanismy, což je velmi často příčinou jeho kritiky. Dle Leipzigerové je absence těchto mechanismů chytěným produktem, protože už od svého počátku byl koncipován jako doplněk k regulačním iniciativám (Leipziger, 2003, str. 75). Za určitý monitorovací prvek lze však považovat právě povinnost zveřejňovat zprávu „Communication on Progress“. Za další výhodu, která však může být chápána i jako nevýhoda, lze také považovat obecnost jednotlivých principů. Díky tomu jsou jeho principy akceptovatelné pro velké množství podniků v globálním měřítku.¹⁶¹

Jak již bylo naznačeno, s UN Global Compactem se pojí i řada kritiky. Za největší **nevýhodu** je označována vágnost principů, které postrádají vysvětlení způsobu jejich implementace (Goel, 2005, str. 82, Franc et al., 2006, str. 37). Kritické také poukazují na snadnost přistoupení k UN Global Compactu. Ta podle nich může vést k tomu, že některé podniky využívají UN Global Compact jen pro své PR aktivity (tzv. green a pink washing) a nezavádějí reálná zlepšení v oblastech požadovaných touto iniciativou (Franc et al., 2006, str. 37, Leipziger, 2003, str. 75).

Na základě této kritiky však byla v roce 2005 vytvořena určitá sankční opatření, která vedou v krajním případě až k vyloučení člena v případě opakovaného porušování pravidel a neochotě k nápravě (Franc et al., 2006, str. 37–8). Se snadným přistoupením k UN Global Compactu se pojí i další slabina, a to nezakotvení externích ověřovacích mechanismů (Goel, 2005, str. 82, Leipziger, 2003, str. 75). Na tuto skutečnost UN Global Compact zareagoval vytvořením silného partnerství se SA8000 a apeloval na využití tohoto indexu spolu s UN Global Compactem v oblasti nezávislé certifikace. To samé pak provedl i v oblasti reportingu, kde uzavřel partnerství s GRI (Leipziger, 2003, str. 75, UNGC, 2007, str. 15). Poslední výtka směřuje ke skutečnosti, že ačkoliv bylo ambicí

¹⁶¹ Tvůrci vycházeli z předpokladu, že podniky budou do svých kodexů a postupů snáze implementovat obecné principy než vysoce specializované standardy (Leipziger, 2003, str. 75).

UN Global Compactu vytvoření globálního standardu, je jeho rozšíření např. v USA ve srovnání s Evropou minimální (Koerber, 2008, str. 6, Goel, 2005, str. 82).¹⁶²

Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice od ILO

International Labour Organization byla založena v roce 1919 v rámci konání mírové konference v Paříži a následně ve Versailles jako stálá úřadovna Společenství národů (ČMKOS). Jednou z osmi zakládajících zemí bylo i Československo (ILO). V roce 1946 se stala ILO první specializovanou agenturou OSN, v jejímž rámci si zachovává unikátní tripartitní strukturu (Miraglio et al., 2007, str. 3). Díky ní se diskusí a rozhodovacího procesu zúčastňují jak zástupci zaměstnavatelů, tak zástupci zaměstnanců a vlád členských států, přičemž každá skupina má stejnou váhu hlasu (Miraglio et al., 2007, str. 3).

Hlavním cílem ILO je usilovat o podporu sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných lidských a pracovních práv (ILO). Tento cíl se snaží naplňovat tvorbou mezinárodních pracovních standardů ve formě Konvencí¹⁶³ a Doporučení, přičemž pouze Konvence jsou pro členské země závazné a musí je implementovat do své legislativy (Miraglio et al., 2007, str. 3). Doporučení, která jsou nezávazná, často Konvence doplňují o dodatečné směrnice pro národní politiky (Miraglio et al., 2007, str. 3). Vedle těchto dokumentů ILO vydává také **Deklarace**, které též **nejsou právně závazné**. Jejich cílem je propagovat pracovní principy a vysvětlovat jejich implementaci (Miraglio et al., 2007, str. 4).

ILO konstatuje, že o CSR, resp. o její části týkající se oblasti práce, pojednává v **Tripartitní deklaraci zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice**.¹⁶⁴ Tato Deklarace se odlišuje od ostatních tím, že obsahuje doporučení nejen pro vlády, zaměstnavatelské a zaměstnanecké organizace, ale také pro samotné podniky (Miraglio et al., 2007, str. 13). Ačkoliv by se z názvu Deklarace dalo dovozovat, že formuluje očekávání pouze na nadnárodní podniky, z obsahu vyplývá, že se tato očekávání vztahují, stejně jako u Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, i na podniky domácí.

Výhodou Deklarace je, že její obsah vznikl na základě dialogu tří stran – zástupců vlád, zaměstnanců a zaměstnavatelů. Díky tomu mohou být principy a standardy zde stanovené chápány jako relevantní pro dané stakeholdery. Za další výhodu se dá považovat koncepcie tvorby jejich obsahu. Ten je utvořen tak, aby byl použitelný pro jakýkoliv typ organizace a na různých úrovních ekonomického rozvoje (Miraglio et al., 2007, str. 12).

Za hlavní **nevýhodu** Deklarace lze považovat její nepřehlednost. Ta spočívá v nepřiliš jasném oddělení očekávání aktivit jdoucích nad rámec Konvencí ILO, resp. nad rámec zákona v případě ratifikace, od očekávání aktivit v souladu s Konvencemi, resp. se zákonem v případě ratifikace. Díky tomu pak není příliš jasné, která očekávání se doopravdy

¹⁶² Nízká míra přijetí podniky v USA je vysvětlována nízkým počtem účastníků v diskusích o směřování UN Global Compactu (Goel, 2005, str. 82). Dle Goela totiž účastníci v UN Global Compactu prosazují úpravu takových oblastí, které se jich dotýkají, a tím se vlastně vzdalují od původní idey – vytvoření všeobecně akceptovatelného standardu. Vztáhneme-li toto konstatování zpátky k USA, můžeme předpokládat, že se v UN Global Compactu objevují takové požadavky, které pro podniky z USA nejsou relevantní či jsou přímo odrazující (Goel, 2005, str. 82, Koerber, 2008, str. 6).

¹⁶³ Překládáno často též jako Úmluvy.

¹⁶⁴ Mnoho CSR iniciativ se však v souvislosti s CSR odkazuje také na Deklaraci ILO o základních principech a právech v práci (Miraglio et al., 2007, str. 12). V té jsou uvedeny univerzálně platné (tj. aplikovatelné ve všech zemích bez ohledu na stupeň ekonomické rozvinutosti země) principy a práva v práci, na kterých se shodla tripartita (Goel, 2005, str. 49, Miraglio et al., 2007, str. 12) a které lze považovat za tzv. „sociální minimum na globální úrovni“ (Goel, 2005, str. 49).

týkají CSR, pokud ji budeme vnímat jako dobrovolný koncept. Za určitou nevýhodu Deklarace lze považovat také to, že se požadavky v ní obsažené dotýkají jen určité části CSR, a to pracovních vztahů, a jsou stanoveny pouze na normativní úrovni. Poslední nevýhodu lze spatřovat v absenci požadavku na povinné reportování o realizovaných aktivitách v předmětné oblasti. Deklarace obsahuje pouze požadavek na poskytnutí informací o bezpečnostních a zdravotních normách platných pro provoz podniku, které dodržují v jiných zemích, zástupcům pracovníků podniku, kompetentním orgánům a organizacím pracovníků a zaměstnavatelů – a to pouze na vyžádání (TDZNPSP, 2000, str. 7).

ISO 26000

International Organization for Standardization je světovou federací národních normalizačních organizací. Vznikla v roce 1947 na základě rozhodnutí delegátů z 25 zemí světa vytvořit novou mezinárodní organizaci, která usnadní koordinaci a sjednocení mezinárodních standardů (ISO). V současné době je největším světovým tvůrcem mezinárodních standardů založených na dobrovolné bázi (ISO).

ISO si od standardu **ISO 26000** slibuje, že se stane globálním, jednotícím standardem, který vnese jednotnost do chápání koncepce společenské odpovědnosti a definuje její základní oblasti zájmu (Moratis a Cochlus, 2011, str. 3). Iniciátorem jeho tvorby nebyla poptávka průmyslu, jak je jinak běžné, ale sama rada ISO (Mueckenberger a Jastram, 2010, str. 233). Do procesu tvorby byl v historii ISO zapojen rekordní počet stakeholderů, což bylo zřejmě i důvodem, proč se vydání jeho finální podoby oproti plánu zpozdilo (Lazarte, 2011, str. 14).

Dle ISO **není ISO 26000 normou systémů řízení** (ISO 26000, 2011, str. 12), jelikož v sobě nemá zahrnut PDCA cyklus (ISO). Díky tomu ISO 26000 neklade žádné požadavky, ale pouze nabízí možnosti a doporučuje postupy v oblasti společenské odpovědnosti (ISO 26000, 2011, str. 12). To je také důvodem, proč **není určen k certifikaci**. ISO 26000 sestává z pěti tematických celků. Ve své první části (kapitola 2 a 3) vymezuje klíčové pojmy včetně CSR a jejího vztahu k udržitelnému rozvoji. Dále v ní též seznamuje s vývojem CSR, trendy, očekáváními a rolí stakeholderů a státu. Ve druhé části (kapitola 4) podrobně pojednává o sedmi základních principech společenské odpovědnosti, ve třetí (kapitola 5) o dvou jejích základních postupech. Obojí pak doporučuje organizacím brát v úvahu při řešení základních témat společenské odpovědnosti, o kterých pojednává čtvrtá část (kapitola 6). Poslední část (kapitola 7) je věnována pokynům zavádění společenské odpovědnosti do praxe v organizaci.

Hlavní **výhoda** ISO 26000 spočívá v principu konstrukce norem ISO obecně. Jelikož se jeho tvorby účastnilo nebývale velké množství expertů, pozorovatelů a spolupracujících organizací, lze celkem oprávněně předpokládat, že se v něm odráží jejich poznatky o CSR, a tak má ISO 26000 potenciál stát se jednotícím standardem na tomto poli (Lazarte, 2011, str. 14). K uvedení přispívá i skutečnost, že mezi spolupracujícími organizacemi, které diskutovaly jeho obsah, byli i téměř všichni tvůrci nejčastěji uváděných standardů upravujících CSR.¹⁶⁵ To také vedlo k tvorbě dokumentů,¹⁶⁶ které usnadňují pochopení provázanosti již existujících standardů s ISO 26000. Leipzigerová považuje uvedené za značnou výhodu a atraktivní aspekt ISO 26000 (Leipziger, 2010, str. 85), který by vedle toho, že standard pokrývá CSR komplexně, mohl usnadnit jeho rozšíření. Za další výhodu, opětovně vyplývající z konstrukce ISO norem obecně, lze považovat to, že je ISO 26000 koncipováno jako globální standard, tj. využitelný na celém světě. Určitou výhodu

¹⁶⁵ Jednalo se o AccountAbility, GRI, ILO, OECD, UN Global Compact a SAI (ISO).

¹⁶⁶ AccountAbility, GRI a UN Global Compact je již vytvořily (Lazarte, 2011, str. 14–15).

lze spatřovat i v tom, že je určen pro organizace všech velikostí, tj. nejen pro podnikovou sféru (ISO 26000, 2011, str. 7). Z tohoto důvodu má také standard podtitul Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti a ne společenské odpovědnosti podniku.

Za hlavní **nevýhodu** ISO norem obecně lze považovat jejich zpoplatnění, které může odrazovat od jejich využití. Za další nevýhodu standardu považuje Leipzigerová jeho komplexnost, která může na zástupce podniků působit až odstrašujícím dojmem (Leipziger, 2010, str. 85). Další významná slabina ISO 26000 spočívá v tom, že neklade na participující organizace požadavky, jejichž splnění by bylo následně prověřováno. Také nespécifikuje indikátory, kterými by měla být prověřována výkonnost organizace v oblasti společenské odpovědnosti (GRI, 2010b, str. 6). To vše otvírá možnost využití standardu pouze pro manipulační postupy PR (tzv. green či pink washing).

PŘÍLOHA C: SEZNAM ODKAZŮ NA CSR REPORTY, RESP. ZPRÁVY O UDRŽITELNÉM ROZVOJI

Zprávy v českém jazyce

Společnost	Název	Odkaz	Rok
ArcelorMittal	Zpráva o společenské odpovědnosti společnosti za rok 2011	http://www.arcelormittal.cz/pdf/report2011.pdf	2011
Czech Coal	Roční zpráva skupiny Czech Coal: Hospodaření a udržitelný rozvoj v roce 2011	http://www.czechcoal.cz/cs/ur/zprava/ur2011cz.pdf	2011
Česká rafinerská	Zpráva o udržitelném rozvoji 2011	http://www.crc.cz/data/documents/zprava_o_udrzitelnem_rozvoji_2011.pdf	2011
Česká spořitelna	Zpráva o společenské odpovědnosti 2011	http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/0116.pdf	2011
ČEZ	Zpráva o společenské odpovědnosti 2010–2011	http://www.cez.cz/edee/content/file/odpovedna-firma/csrr_cz_2011.pdf	2010–11
ČSOB	Zpráva o udržitelném rozvoji Skupiny ČSOB v roce 2010	http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOB_CSR_2010_cz.pdf	2010
Heineken	Zpráva o udržitelnosti 2011	http://www.heinekenceskarepublika.cz/media/rozvoj/20120831_-_Sustainability_Report.pdf	2011
Holcim	Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2009	http://www.holcim.cz/fileadmin/templates/CZ/doc/Sustainable_Development/holcim_zprava_2009_CS_web.pdf	2009



Společnost	Název	Odkaz	Rok
Johnson & Johnson	Zpráva o společenské odpovědnosti 2011	http://www.jnjcz.cz/file/pdf/csr/vyrocnj_zprava_CSR_2011_CZ_vt.pdf	2011
Kooperativa	Společenská odpovědnost v Kooperativě	http://www.koop.cz/file.php?type=file&disk_filename=file_408_GENERAL.pdf	2009
Mero	Zpráva o společenské odpovědnosti 2009	http://www.mero.cz/files/Mero_CSR_CE.pdf	2009
Plzeňský Prazdroj	Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2012	http://www.prazdroj.cz/data/web/spolecenska-odpovednost-2012/	2012
Škoda Auto	Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2009/2010	http://www.skoda-auto.com/cs/about/perspective/sustainable_development/Pages/hp_tabstrips.aspx	2009–10
UNIPETROL	Společná zpráva o ochraně zdraví, bezpečnosti práce a životního prostředí skupiny Unipetrol za rok 2010	http://www.unipetrol.cz/miranda2/export/sites/intranet/cs/sys/galerie-download/UNIPETROL_EZ_2010.pdf	2010
Vodafone	Zpráva společenské odpovědnosti duben 2009–březen 2011	http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/56/csr_report.pdf	2009–11

Zprávy v anglickém jazyce

Společnost	Název	Odkaz	Rok
ABB	ABB Group Sustainability Performance 2010	http://www400.abbext.com/2010/sr/servicepages/downloads/files/sustainability_performance_2010.pdf	2010
Geberit	Sustainability Report 2010	http://www3.geberit.com/sustainability/_downloads/2010/Geberit_Sustainability_2010_E.pdf	2010
Henkel	Sustainability Report 2009	http://www.henkel.cz/czc/content_data/164021_2010.02.25_2009_sustainabilityreport_en.pdf	2009
Horiba	CSR Report 2011	http://gaiareport.horiba.com/en/	2011
Ikea	Sustainability Report 2011	http://www.ikea.com/ms/en_IE/about_ikea/pdf/sustainability_report_fy11.pdf	2011
ING	Corporate Responsibility Report 2010	http://www.ingforsomethingbetter.com/files/pdf_downloads/ING-CRRReport2010.pdf	2010
NWR	6 steps towards corporate social responsibility 2010	http://www.newworldresources.eu/cs/udrzitelnost/~/_media/Files/en/CSR_Overview_2010.ashx	2010



Společnost	Název	Odkaz	Rok
Samsung	2009–2010 Sustainability Report	http://www.samsung.com/cz/aboutsamsung/citizenship/download/2010EnvironmentalSocialReport.pdf	2009–10
Shell	ROYAL DUTCH SHELL PLC Sustainability Report 2010	http://sustainabilityreport.shell.com/2010/servicepages/downloads/files/all_shell_sr1.pdf	2010
Skanska	Sustainable development	http://www.skanska.com/Global/About%20Skanska/Sustainability/Reporting/Final%20Skanska_Annual%20Report%202010_sustian%20110314.pdf	2010
Telefonica	2010 ANNUAL Corporate Responsibility and Sustainability Report Telefónica S.A.	http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/rcysost2010/Memory_2010_Telefonica_S.A.PDF	2010
Unilever	Sustainable Development Overview 2009	http://www.unilever.cz/Images/zprava_o_udrzitelnem_rozvoji_2009_en_tcm168-266506.pdf	2009

PŘÍLOHA D: METODOLOGIE VÝZKUMU

V této části bude přiblížena metodologie výzkumu, který byl realizován s podporou Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.¹⁶⁷ Nejprve bude popsán výzkumný vzorek. Následně budou identifikovány použité metody a bude určen způsob sběru a zpracování dat.

Výzkumný vzorek

V rámci daného výzkumu bylo pracováno se **dvěma výběrovými soubory**, které tvoří výroční zprávy (dále výzkumný vzorek VZ) a podniky z vybraných typů odvětví (dále konečný vzorek podniků). Nejprve bude charakterizován postup výběru konečného vzorku podniků, a teprve následně výzkumného vzorku VZ.

Konečný vzorek podniků

Konečný vzorek podniků se generoval z výběrového souboru první vlny sběru dat dotazníkového šetření. To proběhlo na **jaře roku 2007** jako součást výzkumných aktivit Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Bylo omezeno pouze na dvě odvětví – **Zpracovatelský průmysl** a **Stavebnictví**. Takto vymezený základní soubor tvořilo 4483 podniků. Jelikož se informace o podnicích, potřebné pro další analýzu, získávaly nejen z dotazníku, ale též z databáze Albertina Data, byl základní soubor kvůli neúplnosti poskytovaných dat ekonomického charakteru následně zúžen na 2817 podniků (Blažek et al., 2007, str. 29).

Z něj bylo v první vlně dotazníkového šetření zkoumáno 251 podniků. Vzhledem k záměru propojit informace získané z dotazování s informacemi obsaženými ve výroč-

¹⁶⁷ Na tomto výzkumu se podílel jen jeden z autorů knihy – Klára Kašparová.

ních zprávách podniků byl tento soubor následně zúžen jen na akciové společnosti.¹⁶⁸ Pro tyto podniky byly hledány v Obchodním rejstříku, příp. na jejich webových stránkách, výroční zprávy za rok 2006. Díky uvedeným opatřením tvořilo konečný vzorek nakonec pouze **104 podniků**.¹⁶⁹

Dle hrubého odvětvového členění konečný vzorek podniků téměř ideálně kopíruje strukturu rozdělení podniků v základním souboru. Z detailnějšího srovnání však vyplývá, že oproti základnímu souboru obsahuje vyšší zastoupení podniků v Jihomoravském (o 9,6 %) a Moravskoslezském (o 5,3 %) kraji. Ve srovnání se základním souborem vykazuje také nižší zastoupení podniků v Plzeňském kraji (o 7,7 %). Z komparace dále vyplývá, že oproti základnímu souboru obsahuje konečný vzorek podniků vyšší zastoupení podniků z oddílu 29 – Výroba a opravy strojů a zařízení j. n. (o 10,3 %). Tato zjištění omezují reprezentativnost vzorku.

Výzkumný vzorek VZ

Výzkumný vzorek VZ je tvořen výročními zprávami akciových společností **za rok 2006**. Výběr tohoto roku byl ovlivněn záměrem propojit data získaná z analýzy výročních zpráv s daty získanými dotazováním. Dotazování proběhlo na jaře roku 2007. Právě v tomto období se ve většině případů sestavuje výroční zpráva za předcházející období. Proto se lze domnívat, že využití výročních zpráv za rok 2006 je vhodnější než využití výročních zpráv za rok 2007, kde by se mohly objevit informace, které v době dotazování respondentovi nemusely být známy. Výzkumný vzorek VZ tvořilo **104 výročních zpráv**.

Použité metody

Vzhledem k výše uvedenému výzkumnému záměru bylo využito dvou výzkumných metod, které budou dále detailněji přiblíženy.

Obsahová analýza

Obsahová analýza je „systematickou, objektivní a kvantitativní analýzou charakteristik sdělení“ (Neuendorf, 2002, str. 1, vlastní překlad). Ve výzkumu byl využit její podtyp – **konceptuální obsahová analýza**, která je primárně zaměřena na kvantifikaci přítomnosti definovaných znaků (Dvořáková, 2010, str. 97). Vzhledem k nejednotnému výkladu obsahu CSR, odlišným historickým a ekonomickým podmínkám nebylo kódovací schéma přejato z jiných výzkumů zabývajících se problematikou CSR reportování, ale vytvořeno s využitím tzv. otevřeného kódování.

Utvořený kódovník, záznamový arch a matice dat byly podrobeny pilotáži. Následně byli vybráni tři pořizovači, kteří měli za úkol zakódovat tzv. tělo výroční zprávy¹⁷⁰ dle instrukcí uvedených v kódovníku. Dle doporučení Krippendorffa (Krippendorff, 1980,

¹⁶⁸ Ačkoliv nic nebrání tomu, aby všechny obchodní společnosti sestavovaly a zveřejňovaly své výroční zprávy, Zákon o účetnictví tuto zákonnou povinnost ukládá jen těm účetním jednotkám, které mají povinnost ověření účetní závěrky auditorem (ZoÚ, § 20–21). Vzhledem k nastaveným kritériím, která tuto povinnost zakládají, se dá předpokládat, že se tato povinnost bude častěji týkat podniků s výše zmíněnou formou podnikání. Vhodnost výběru této formy podnikání vzhledem k výzkumnému záměru potvrzují i výsledky výzkumu Dun & Bradstreet. Z něj vyplývá, že výše popisovanou povinnost zveřejňovat výroční zprávy dlouhodobě plní spíše akciové společnosti než společnosti s ručením omezeným (D&B).

¹⁶⁹ Respondenty byly nejčastěji (generální) ředitelé podniků, odborní ředitelé či jednatele.

¹⁷⁰ Tělo výroční zprávy tvoří textovou část zprávy mimo její obálkové strany a úvod – blíže o vymezení zkoumané části viz Kašparová, 2011.

str. 74) se jednalo o jiné pořizovače než ty, co prováděli pilotáž. Zároveň bylo podrženo doporučení Neuendorfové, aby pořizovači neznali cíl výzkumu a jeho výzkumné otázky. Toto opatření posiluje validitu výzkumu, jelikož snižuje zkreslení výsledků, které vzniká v důsledku snahy pořizovačů vyjít vstříc záměrům výzkumníka (Neuendorf, 2002, str. 133).

Před finálním kódováním proběhlo ještě cvičné kódování dvou výročních zpráv, které mělo za cíl kalibraci hodnocení jednotlivými pořizovači. Každá výroční zpráva byla vždy kódována dvěma pořizovači. Po ukončení kódování bylo přistoupeno k testování shody mezi pořizovači. V případech neshody museli pořizovači dojít po diskusi ke shodě a tuto skutečnost zapsat do připravené matice dat.

Dotazování

Pro získání informací o charakteristikách vnitřního a vnějšího prostředí podniku byla využita obecně nečastěji využívaná metoda dotazování. Tato metoda je založena na výpovědích respondentů (Surynek et al., 2001, str. 79). V rámci ní byla zvolena technika **individuálního strukturovaného osobního rozhovoru s dotazníkovým archem**.¹⁷¹ Tento výběr byl ovlivněn několika skutečnostmi – snahou o zvýšení prestiže šetření a snahou o zvýšení pravděpodobnosti vyplnění celého dotazníku, který byl sám o sobě složitý a obsažný. Touto technikou se získávaly jen ty informace, které nebylo možné získat jiným způsobem. Ostatní informace, především ekonomické údaje, byly získány z databáze Albertina Data.

Způsob sběru a zpracování dat

Výroční zprávy za rok 2006, následně podrobované analýze, byly primárně hledány v Obchodním rejstříku na oficiálním serveru českého soudnictví Justice.cz. Pokud zde nebyly nalezeny, byly hledány na webových stránkách podniků. Informace o charakteristikách podniků byly získány z výsledků dotazování zástupců podniků, které proběhlo na jaře roku 2007, a z databáze Albertina Data. Pro zpracování dat bylo použito kombinace programů MS Excel a SPSS.

PŘÍLOHA E: INTEGROVANÝ REPORTINGOVÝ RÁMEC

Integrovaný reportingový rámec vypracovaný Mezinárodní radou pro integrované reportování zavádí principy (Guiding Principles) a prvky obsahu (Content Elements), které společně určují obsah integrovaného reportu, a pomáhají tak podniku se rozhodnout, jak nejlépe informovat o vytváření unikátní hodnoty smysluplným a transparentním způsobem (IIRC, 2012, str. 4). Pracovní verze rámce obsahuje **šest principů**:

- strategické zaměření a orientace na budoucnost – v integrovaném reportu by měla být vysvětlena strategie podniku, její vliv na schopnost podniku vytvářet hodnotu v krátkém, střednědobém a dlouhém období a její vliv na užívání různých druhů kapitálu podnikem (IIRC, 2012, str. 20),

¹⁷¹ Blíže o metodických východiscích šetření, průběhu přípravy, realizace terénní fáze a způsobu zpracování dat viz working paper Metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku (Blažek et al., 2005) a monografie Konkurenční schopnost podniků – primární analýza výsledků empirického šetření (Blažek et al, 2007) od autorů Blažek et al.

- propojenost informací – report by měl také zobrazovat propojení, vzájemné souvislosti a závislosti mezi prvky, které jsou podstatné pro schopnost podniku vytvářet hodnotu v průběhu času (IIRC, 2012, str. 21),
- vstřícnost vůči stakeholderům – report by měl též poskytovat informace o kvalitě vztahu podniku s jeho klíčovými stakeholdery a také informace o tom, jak a v jaké míře rozumí, bere v potaz a reaguje na jejich legitimní potřeby, zájmy a očekávání (IIRC, 2012, str. 23),
- závažnost a výstižnost informací – informace objevující se v integrovaném reportu mají být výstižné a podstatné pro schopnost podniku vytvářet hodnotu v krátkém, střednědobém a dlouhém období (IIRC, 2012, str. 24),
- spolehlivost informací – ta by měla být zajištěna zapojením stakeholderů do procesu reportování a ověřením informací třetí nezávislou osobou (IIRC, 2012, str. 29),
- porovnatelnost a soudržnost informací – informace by měly být v reportu prezentovány takovým způsobem, aby bylo možné podniky porovnat a byla zajištěna konzistentnost v průběhu času (IIRC, 2012, str. 30).

Integrovaný report by měl dle pracovní verze rámce také obsahovat **sedm prvků** a dávat odpověď na formulované otázky u každého z nich. Prvky jsou:

- základní přehled o podniku a kontext, ve kterém působí – v této části by mělo být vysvětleno, co podnik dělá a určeny okolnosti, které ovlivňují jeho aktivity v prostředí, ve kterém působí (IIRC, 2012, str. 32),
- řízení podniku – zde by měla být vysvětlena struktura řízení podniku a určeno, jak podporuje schopnost podniku vytvářet hodnotu v krátkém, střednědobém a dlouhém období (IIRC, 2012, str. 33),
- příležitosti a rizika – v této části by měly být identifikovány hlavní příležitosti rizika, kterým podnik čelí (IIRC, 2012, str. 34),
- strategie a plán alokace zdrojů – tato část by měla dávat odpověď na otázku, kam podnik směřuje a jak se tam chce dostat (IIRC, 2012, str. 34);
- obchodní model – zde by měly být identifikovány klíčové vstupy podniku, aktivity s přidanou hodnotou a výstupy, s jejichž využitím se podnik snaží vytvořit hodnotu v krátkém, střednědobém a dlouhém období (IIRC, 2012, str. 35),
- výkonnost a výsledky – v této části by se mělo nacházet vysvětlení, jak si podnik stojí v porovnání s formulovanou strategií identifikace klíčových výsledků vyplývajících z jeho aktivit (IIRC, 2012, str. 36),
- vyhlídky do budoucnosti – zde by se měla nacházet odpověď na to, co jsou příležitosti, rizika, výzvy a nejistoty, kterým bude organizace pravděpodobně čelit při sledování své strategie a jaké z toho vyplývají možné důsledky pro zvolený obchodní model, jeho budoucí výkonnost a výsledky (IIRC, 2012, str. 38).

Vedle výše uvedených principů a prvků obsahuje Integrovaný reportingový rámec ještě vymezení základních konceptů, které tvoří integrované reportování a pokyny pro tvorbu a zveřejňování reportu (IIRC, 2012, str. 4). **Základní koncepty** tvoří úvahy o různých druzích kapitálu,¹⁷² které podnik využívá a ovlivňuje, o volbě obchodního modelu a o tvorbě hodnoty v průběhu času (IIRC, 2012, str. 4). **Pokyny pro tvorbu a zveřejňování reportu** se týkají procesu určení závažnosti témat a stanovení úrovně agregace, frekvence vydávání

¹⁷² V Integrovaném reportingovém rámci jsou rozlišovány tyto druhy kapitálů: finanční, výrobní, lidský, intelektuální, přírodní, sociální a vztahový (IIRC, 2012, str. 8).

reportu, časového rámce a hranic reportu (IIRC, 2012, str. 39). Zabývají se také zapojením těch, kdo jsou pověřeni řízením, a mají tak odpovědnost za strategii, řízení, výkonnost a vyhlídky podniku, využitím nových technologií a ověřením informací třetí nezávislou stranou (IIRC, 2012, str. 39 a 44).

PŘÍLOHA F: DŮVODY VOLBY VÝROČNÍ ZPRÁVY PRO ANALÝZU

Výroční zpráva byla pro analýzu vybrána hned z několika důvodů. Mnoha autory je považována za dokument, jenž je **určen širší skupině stakeholderů**, než jsou jen shareholderi (Stanton a Stanton, 2002, str. 478, Waller a Lanis, 2009, str. 109, Siregar a Bachtiar, 2010, str. 243). Proto ji považují za podstatný komunikační nástroj, skrze který management podniku **vytváří pozitivní obraz** o jeho výkonnosti nejen v oblasti ekonomické, ale i environmentální a sociální. Ačkoliv je obsah výroční zprávy plně pod kontrolou managementu, těší se oproti ostatním nosičům marketingové komunikace **vyšší míře důvěryhodnosti** díky zahrnutí informací o ověření správnosti uvedených informací třetí nezávislou stranou (Yusoff, Lehman, 2005, Branco a Rodrigues, 2006, Bartels et al., 2008) – blíže viz Zákon o účetnictví (ZoÚ, § 20, § 21) a Zákon o auditorech (ZoA, § 20, odst. 2). Ruud et al. dále konstatují, že výhodou výročních zpráv oproti samostatným CSR reportům je skutečnost, že poskytují **celistvější pohled na podnik**.

Dalším důvodem orientace na výroční zprávy bylo, že se jedná díky požadavkům platné legislativy o **snadno dostupný materiál** (ObchZ, § 28, § 38i, ZoÚ, § 21a), ve kterém se **musí objeovat** informace alespoň o některých oblastech **CSR** – minimálně **informace** o aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje, ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích (ZoÚ, § 8, § 21). Důvodem výběru tohoto typu média též bylo, že analýza výročních zpráv je oproti např. analýze webových prezentací snazší díky **neměnnosti svého obsahu v průběhu času a přehlednosti**, která je dána tím, že se informace koncentrují pouze na jednom místě (Kašparová a Škapa, 2007, str. 635). Relevance volby výročních zpráv vzhledem ke stanovenému výzkumnému tématu a cílům podporují také výsledky výzkumu KPMG. Z těch vyplývá, že ty **podniky, které v ČR reportují o CSR tématech, zahrnují tyto informace téměř vždy do výročních zpráv** (KPMG, 2008, str. 73).

PŘÍLOHA G: ZÁSADY ODPOVĚDNÉHO INVESTOVÁNÍ

Dle generálního tajemníka OSN Annana byla jedním z důvodů vytvoření **Zásad odpovědného investování** skutečnost, že i přes výrazný nárůst v přijímání principů společenské odpovědnosti podniky, finanční komunita tuto změnu v chování příliš neoceňovala a neodměňovala (PRI, 2006, str. 3). Dle něj to však nebylo způsobeno nezájmem investorů, ale neexistencí souboru obecně přijímaných pokynů, které by investoři mohli využít pro ohodnocování příležitostí a rizik investic (PRI, 2006, str. 3).

Proto začátkem roku 2005 vyzval Annan skupinu celosvětově největších institucionálních investorů k zapojení se do procesu tvorby výše zmíněných Zásad. Na tento apel zareagovalo 20 zástupců institucionálních investorů ze 12 zemí, kteří začali tyto Zásady vytvářet s podporou 70 zástupců různých skupin stakeholderů. V roce 2006 byly zveřejněny. Doplňují UN Global Compact a přirozeně navazují na práci United Nations

Environment Programme Finance Initiative,¹⁷³ které proces jejich vzniku koordinovaly (PRI, 2012, str. 2).

Zásady obsahují šest bodů, ve kterých se podniky, které je přijaly, zavazují zohledňovat při svém investičním rozhodování a celkově i řízení podniku otázky týkající se environmentální a sociální oblasti a postupy etického řízení a správy podniku (PRI, 2012, str. 4). Zároveň z nich vyplývá závazek reportování o postupu aktivit podniku v těchto oblastech (PRI, 2012, str. 4).

V současné době se k Zásadám hlásí přes 1100 institucí z 50 zemí spravujících aktiva s investičním objemem 32 bilionů amerických dolarů (PRI, 2012, str. 2). Do budoucna lze předpokládat ještě vyšší nárůst členů díky apelu Evropské komise ve Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti společenské odpovědnosti podniku. Ten se zaměřuje na evropské správce a vlastníky aktiv, zejména penzijní fondy, a vybízí je k přijetí těchto Zásad (KOM, 2011a, str. 11).

¹⁷³ Tato iniciativa představuje partnerství mezi United Nations Environment Programme a finančním sektorem reprezentovaným v současné době přes 200 finančními institucemi, které podepsaly Prohlášení o závazku finančních institucí v oblasti udržitelného rozvoje (UNEP Statement of Commitment by Financial Institutions on Sustainable Development). Spolu s nimi a dalšími partnerskými organizacemi tato Iniciativa vytváří a sdílí získané poznatky o vazbách mezi udržitelným rozvojem a finanční výkonností, šíří tzv. best practice v této oblasti (UNEP FI).

Rejstřík

A

akciová společnost 68, 154

B

Baťův přístup k CSR 26

C

corporate community involvement 79, 94

corporate governance 16, 54, 71

E

eXtensible Business Reporting

Language 64

L

licence to operate (společenský souhlas,
smlouva) 59, 62, 79, 91

M

model KORP 67

N

národní strategie pro podporu

CSR 20, 43

O

odpovědné investování 82, 109, 157

ověření správnosti publikovaných
informací 55, 65, 67, 146, 156

P

public-private partnership 81, 100

R

report

– CSR 31, 54, 60, 145, 151

– integrovaný 20, 64, 155

– udržitelný rozvoj 31, 60, 124, 151

reportování

– CSR 20, 47, 54, 59

– udržitelný rozvoj 60, 91

S

Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti
CSR 19, 83, 146

sdílené hodnoty 73, 98

stakeholder 13, 16, 18, 22, 46, 51, 62, 65,
68, 70

standard

– EMAS 47, 50, 52, 55

– Global Sullivan Principles 47, 52,
55, 66

– ISAE 3000 66

– ISO 14000 (příp. 14001) 47, 50, 52,
55, 70

– ISO 14063 52, 55

– ISO 26000 21, 47, 50, 52, 55, 66, 150

– konvence ILO 47, 52, 149

– SA8000 47, 50, 52, 55, 123, 148

– série AA1000 24, 47, 52, 55

– směrnice GRI 20, 47, 52, 55, 61, 66,
92, 145

– směrnice OECD pro nadnárodní
podniky 20, 47, 52, 55, 66, 146

– Tripartitní deklarace zásad o
nadnárodních podnicích a sociální
politice od ILO 20, 52, 149

– UN Global Compact 20, 47, 52, 55,
66, 147

strategický přístup 14, 21, 73, 80, 96, 98,
101, 107, 124, 155

T

triple bottom line 16, 28, 53, 71

U

udržitelný rozvoj 16, 60, 83, 98, 101, 112

V

výroční zpráva 57, 68, 153, 157

W

washing

– green 32, 148, 151

– pink 32, 148, 151

work-life balance 32, 76, 111

Vilém Kunz

Společenská odpovědnost firem



- Nejnovější přístupy a praktické aplikace CSR
- Výhody implementace principů CSR
- Aktivity v ekonomické, sociální a environmentální oblasti CSR
- Organizace působící na poli CSR v ČR
- Případové studie a vlastní výzkum

GRADA

ISBN 978-80-247-3983-0
208 stran
269 Kč

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE

CSR v praxi a jak s ním dál

M



Marek Pavlík
Martin Bělčík
a kolektiv

- * aktivity, aktivity a přístupy v oblasti CSR
- * zavádění CSR konceptů v organizacích
- * praxe a trendy v ČR



Management

ISBN 978-80-247-3157-5
176 stran
269 Kč

Společenská odpovědnost firem

Vilém Kunz

Publikace poskytuje ucelený obraz o základních principech, oblastech, nástrojích či přístupech k problematice společenské odpovědnosti firem (CSR). Teoretická východiska jsou v knize doplněna o výsledky řady výzkumů realizovaných k problematice CSR v ČR i ve světě. Kniha přináší dále návod, jak implementovat CSR do organizace a poukazuje na hlavní možné výhody, které může CSR přinášet. Čtenáři v knize naleznou také případové studie přibližující konkrétní přístupy vybraných organizací k CSR. Každá z nich nejen popisuje CSR politiku těchto organizací, ale také detailně představuje vybranou CSR aktivitu, která může být inspirativní pro další představitele podnikatelského sektoru.

Společenská odpovědnost organizace *CSR v praxi a jak s ním dál*

M. Pavlík, M. Bělčík a kolektiv

Publikace se věnuje aktuálnímu a respektovanému tématu CSR – společenské odpovědnosti organizací. Je určena manažerům v komerční sféře, ve veřejné správě a studentům VŠ. Srozumitelně, čtivě a prakticky seznamuje s přístupy v oblasti CSR, se současnou praxí a případovými studiemi a projekty CSR. Přináší postupy a návody pro přípravu a realizaci CSR strategie v organizacích a snaží se i odpovědět na možnosti dalšího směřování tématu CSR v budoucnosti. Autoři představují téma jak z perspektivy poradenské firmy nabízející služby v oblasti CSR, tak ze strany veřejné správy, která především využívá přínosů z CSR aktivit, ale i z pohledu institucí akademické půdy, které analyzují dané téma a sledují jeho další vývoj.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk

Knihy z nakladatelství Grada

