



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

# **Společenská odpovědnost organizací**

Distanční studijní text

2. rozšířené a aktualizované vydání

**Pavel Adámek**

**Karviná 2021**

**Obor:** Společenské vědy a vědy o lidském chování, Management a správa, Obchod a administrativní, Ekonomie

**Klíčová slova:** Cause Related Marketing, cíle udržitelného rozvoje, cirkulární ekonomika, Corporate Social Performance, CSR, dimenze společenské odpovědnosti, dobrovolnictví, donátorství, ekonomický pilíř, environmentální pilíř, Ethical Investing, EUROSIF, firemní filantropie, Fórum dárců, Green Investing, historická retrospektiva vývoje CSR, klasifikace odpovědných standardů, mezinárodní iniciativy, mezinárodní standardy, Národní akční plán CSR, neziskové organizace, ocenění a soutěže, ochrana zájmu spotřebitele, příklady dobré praxe, případová studie, RDAP škála, reporting, SEE fondy, shareholders, Sinful Investing, Social Responsible Investing, sociální pilíř, společenská návratnost investic, sponzoring, SRI, stakeholderi, Sustainability Performance Management, trvale udržitelný rozvoj, tři pilířový přístup, tři vrstvý model CSR, výkonnost CSR, výkonnostní indexy CSR, zúčastněné strany.

**Anotace:** Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility, CSR) se stává součástí prostředí, které je reprezentováno podnikatelskou i neziskovou sférou, kdy rostoucí počet zainteresovaných stran se zaměřuje na aspekty sociální, environmentální a ekonomické. Cílem studijní opory je poskytnout vymezení problematiky společenské odpovědnosti organizací jako alternativní koncepce strategického řízení, která implementuje prvky udržitelnosti a zohledňuje zájmy zainteresovaných skupin. Studijní opora cílí na okruh potencialních uživatelů/čtenářů, kteří mohou využít dané poznatky v praxi, pro studium či pro rozšíření znalostní báze z problematiky společenské odpovědnosti organizací. Studijní opora vymezuje problematiku odpovědných přístupů v souvislostech deskripce a klasifikace tuzemských i mezinárodních standardů a poskytuje systematizované jednotlivé poznatky v komplexním pojetí a unifikaci teoretického aparátu vztahujícího se k problematice současného odpovědného chování subjektů. Obsahově je kladen důraz na současný přístup ke konceptu CSR a také na jeho historickou retrospektivu včetně vývoje a vymezení problematiky CSR. Dále také na hodnocení výkonnosti CSR a vybraných nástrojů, přístupů, metod a iniciativ, které lze využít v rámci implementace do strategického řízení organizace, což je podpořeno i příklady dobré praxe či uvedených případových studií a projektů.

© Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

**Autor:** Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

**Recenzenti:** doc. Ing. Halina Starzyczná, Ph.D.  
Ing. Jiří Franek, Ph.D.

**ISBN** 978-80-7510-473-1

## **Obsah**

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 HISTORICKÝ VÝVOJ, DEFINICE A VYMEZENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ.....	8
1.1 Vymezení termínu a významu společenské odpovědnosti organizací .....	10
1.2 Základní charakteristika konceptu společenské odpovědnosti organizací .....	13
1.2.1 Tři pilíře konceptu.....	14
1.2.2 Představení externí a interní dimenze společenské odpovědnosti .....	22
1.3 Historický vývoj odpovědných přístupů .....	25
1.4 Vybrané organizace podporující společenskou odpovědnost v Evropě.....	31
1.5 Současné trendy ve vývoji odpovědných přístupů.....	33
1.5.1 Cíle udržitelného rozvoje organizace OSN.....	34
1.5.2 Církulární ekonomika .....	56
1.5.3 Trvale udržitelný rozvoj.....	60
1.6 Související teoretické přístupy spojené se společenskou odpovědností.....	63
1.6.1 Problematika měření výkonnosti společensky odpovědných aktivit.....	65
1.6.2 Teorie hodnoty akcionářů .....	72
1.6.3 Teorie zainteresovaných stran.....	74
1.6.4 Corporate Citizenship .....	78
2 VÝVOJ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM V ČESKÉ REPUBLICE ....	82
2.1 Vybrané „odpovědné“ přístupy před 1989.....	83
2.2 Vývoj po roce 1989 .....	85
2.3 Národní akční plán .....	88
2.4 Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj.....	93
2.5 Organizace spojené se společenskou odpovědností .....	96
2.6 Výzkum vnímání společenské odpovědnosti .....	99
3 VYBRANÉ STANDARDY A NÁSTROJE SPOJENÉ SE SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ.....	106
3.1 Proč firmy implementují určitý standard společenské odpovědnosti?.....	108
3.2 Možnosti zatřídění společensky odpovědných standardů .....	110
3.3 Nástroje a standardy společenské odpovědnosti .....	111
3.3.1 Směrnice OECD Guidelines, ILO deklaráce, UN Global Compact .....	112

3.3.2	Reportingová iniciativa – Global Reporting Initiative.....	114
3.3.3	Standard AA 1000 (AccountAbility/Assurance) .....	117
3.3.4	ISO norma 26000.....	117
3.3.5	Standard SA 8000 .....	118
3.3.6	Normy řady ISO 10000, 14000, 5001, OHSAS 18001.....	119
3.3.7	IQNet SR10 – systém managementu společenské odpovědnosti .....	120
3.3.8	KORP metodika.....	121
3.4	Soutěže a ocenění jako nástroj evaluace odpovědných přístupů organizací.....	135
3.4.1	Národní cena ČR za společenskou odpovědnost .....	136
3.4.2	TOP Odpovědná firma.....	137
3.4.3	European CSR Award.....	141
3.4.4	Ernst and Young (EY) Společensky prospěšný podnikatel roku.....	142
3.4.5	Cena VIA BONA.....	143
3.4.6	Firma roku: Rovné příležitosti .....	144
3.4.7	Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost .....	145
3.5	Výkonnostní indexy související se společenskou odpovědností firem .....	146
4	SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÉ INVESTOVÁNÍ .....	154
4.1	Vymezení společensky (sociálně) odpovědného investování .....	156
4.2	Pojetí SRI v Evropě a Spojených státech amerických .....	161
4.3	SEE fondy – Social Ecology Ethic Funds.....	164
4.4	Význam a role organizace EUROSIF .....	167
4.5	Možnosti společensky odpovědného investování .....	168
5	SPOLUPRÁCE FIREMNÍHO A NEZISKOVÉHO SEKTORU .....	174
5.1	Vymezení neziskových organizací a jejich typologie.....	175
5.2	Neziskové organizace a vztah k CSR.....	178
5.3	Vzájemné vztahy mezi komerční sférou a NNO.....	179
5.4	Vybrané možnosti spolupráce firem a NNO .....	180
5.4.1	Firemní nadace.....	180
5.4.2	Firemní filantropie .....	182
5.4.3	Sponzoring .....	185
5.4.4	Vzájemná dohoda o využívání loga a názvu NNO .....	185
5.4.5	Využití dobrovolnictví .....	186
6	PŘÍPADOVÉ STUDIE SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH FIREM A VYBRANÝCH PROJEKTŮ .....	191

6.1	Případová studie – Společensky odpovědná Praha .....	192
6.2	Vybrané projekty Asociace společenské odpovědnosti .....	197
6.3	Případové studie – oceněné projekty vybraných společností.....	200
	LITERATURA .....	211
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	217
	SEZNAM ZKRATEK .....	219
	SEZNAM TABULEK .....	220
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	221
	PŘÍLOHY .....	222
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	226

## ÚVODEM

Společenská odpovědnost se stává součástí prostředí, které je reprezentováno podnikatelskou i neziskovou sférou a rostoucím významem a požadavky zainteresovaných stran (stakeholderů), které se zaměřují na aspekty sociální, environmentální a ekonomické, jenž jsou součástí konceptu společenské odpovědnosti organizací. V této souvislosti je častěji v mezinárodním i českém prostředí využíván anglický akronym CSR – Corporate Social Responsibility. Cílem studijní opory je poskytnout exkurz do problematiky společenské odpovědnosti s vyzvednutím hlavních souvislostí, které utváří tento koncept, ale hlavně jsou také hybateli budoucího vývoje. Studijní opora Vás provede charakteristikou, vymezením společenské odpovědnosti s důrazem na určitý prvek standardizace a reportingu. Detailní pozornost je zaměřena na oblast hodnocení výkonnosti CSR, možnosti odpovědného investování a implementace CSR do konkrétních firem nebo organizací. Studijní opora poskytuje studentům i všem ostatním zájemcům nový a rozšířený pohled na význam a roli odpovědného chování nejen v korporátní, ale i neziskové sféře.

Text opory je strukturován pro přehlednou práci a studium, kdy jednotlivé kapitoly odráží tematické zaměření a jsou doplněny distančními prvky, kdy v úvodu každé kapitoly usnadňuje orientaci „rychlý náhled do kapitoly“ s vymezením „cíle kapitoly“ a hlavních výstižných „klíčových slov“, které přispívají k ujasnění základních znalostí. V textu jsou dále využity distanční prvky pro získání zpětné vazby v procesu učení a porozumění textu, kdy jsou využity např. „kontrolní otázky“ a autoevaluační otázky za každou kapitolou. Stanovené „korespondenční úkoly“ a „samostatné úkoly“ mají prokázat schopnost čtenáře aplikovat či vyřešit uvedený problém. Distanční prvek „úkol k zamyšlení“ otevírá provokativní témata spojená s cíleným využíváním odpovědných přístupů pro manipulaci zainteresovaných skupin. Text pro zdůraznění teoretického vymezení používá „definici“ či prvek „k zapamatování“ včetně uvedených marginalií, které jsou významné pro pochopení faktů a teoretických základů. Dále je text doplňován o odkazy na „další zdroje“ nebo o distanční prvek „pro zájemce“, který slouží pro zkvalitnění obsahového rámce a širě dané problematiky a umožňuje čtenáři poskytnou širší pohled na zkoumaný problém nebo jev. V textu se také vyskytují „případové studie“, které poukazují na příklady dobré praxe a demonstrují konkrétní aktivity organizací v rámci projektů, aktivit či standardů v odpovědných přístupech.

Text Vás namotivuje k zohlednění dopadů Vaší činnosti na společnost, ekosystémy, přírodu a životní prostor tak, abyste mohli zohlednit aktivity, jak osobní, tak i profesní s dlouhodobým výhledem pro budoucí udržitelnost pro následné generace. Přeji Vám i budoucím generacím, životní prostor a prostředí, ve kterém budou zachovány hodnoty i potřeby.

## **RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY**

Studijní opora je strukturována do 6 kapitol, které pokrývají vybraný rámec problematiky společenské odpovědnosti organizací a firem. V první kapitole je vymezena terminologie a význam konceptu společenské odpovědnosti organizací. Důraz je kladen na hlavní vývojové milníky a obsahový kontext konceptu společenské odpovědnosti organizací. Kapitola je rozšířena o vybrané teorie a přístupy spojené s danou problematikou. Významné je vymezení současných trendů ve vývoji odpovědných přístupů v oblasti cirkulární ekonomiky a trvale udržitelného rozvoje. Vymezení vývoje společenské odpovědnosti firem v České republice a představení odpovědných přístupů před a po roce 1989 je obsahem druhé kapitoly, ve které je rozpracován aktuální stav konceptu společenské odpovědnosti organizací, kdy jsou uvedeny vybrané organizace podporující koncept CSR, je stanovena role orgánů veřejné správy, zaměstnavatelů, podnikatelů a dalších zúčastněných stran. V rámci strategických dokumentů jsou představeny vybrané oblasti, které jsou zaměřeny na uplatňování a šíření společensky odpovědných přístupů v ČR. Nejsou opomenuty přístupy ochrany zájmů spotřebitelů, možnosti ocenění i implementace včetně vybraných organizací spojených se společenskou odpovědností.

Třetí kapitola poskytuje přehled vybraných standardů a nástrojů spojených se společenskou odpovědností. Pro ucelenost a určité roztržidění těchto standardů je zde provedena klasifikace tak, aby každý uživatel mohl vhodně identifikovat dané náležitosti CSR pro potřebnou certifikaci. Systém ocenění a soutěží je zde také představen jako jeden z evaluačních nástrojů odpovědných přístupů. Kapitola je rozšířena o výkonnostní indexy, které integrují principy ESG do ratingů, které jsou předmětem výkonnostní evaluace CSR.

Společensky (sociálně) odpovědné investování je obsahem čtvrté kapitoly, kde jsou identifikovány možnosti těchto investic, dále je provedena komparace SRI (Social Responsible Investing) v Evropě a USA a jsou uvedeny vybrané druhy SEE fondů a stanovena role organizace EUROSIF. V závěru kapitoly jsou identifikovány možnosti a oblasti společensky odpovědného investování v ČR.

Zaměření páté kapitoly souvisí s problematikou filantropie a vymezuje vztah mezi neziskovými organizacemi a korporátní sférou. Jsou zde stanoveny jednotlivé formy spolupráce (dobrovolnictví, filantropie, sponzoring, CRM – Cause Related Marketing). Závěrečná šestá kapitola obsahuje případové studie a příklady dobré praxe realizovaných CSR aktivit vybraných firem a organizací, které poskytují konkrétní přehled a praktické poznatky, které mohou být inspirací pro další CSR aktivity v ekonomickém, sociálním i ekologickém pilíři.

# 1 HISTORICKÝ VÝVOJ, DEFINICE A VYMEZENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ



## **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Kapitola je zaměřena na charakteristiku a definiční pojetí konceptu společenské odpovědnosti organizací (podnikání) včetně související terminologie a jeho významu. Konkrétněji jsou zde vymezeny tři pilíře CSR (ekonomický, sociální, environmentální), které jsou chápány jako základ pojetí jednotlivých pilířových aktivit jako celek – koncept CSR. Kapitola je rozšířena o historický vývoj konceptu CSR v Evropském pojetí a také odlišností v angloamerickém prostředí. Vyzvednuty jsou milníky ve vývoji konceptu CSR v EU prostřednictvím mezinárodních iniciativ, které spoluutváří pojetí přístupu společensky odpovědného chování podnikatelských, ale i neziskových subjektů. V závěru kapitoly jsou představeny vybrané teoretické koncepty spojené se společenskou odpovědností, které rozvíjí a rozšiřují pojetí konceptu v modifikacích a detailním zaměřením dílčích oblastí CSR.

---



## **CÍLE KAPITOLY**

Cílem kapitoly je vymezit základní pohled do problematiky pojetí a významu odpovědného chování organizací z pohledu historického, významných milníků vývoje CSR v EU včetně vymezení a charakteristiky teorií spojených se společenskou odpovědností organizací.

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymezit a porozumět významu společenské odpovědnosti organizací v rámci tří pilířového přístupu,
  - stanovit jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti,
  - provázat vzájemný vztah mezi postupným utvářením koncepce společenské odpovědnosti a historickými souvislostmi až do současnosti,
  - propojit a rozšířit koncept společenské odpovědnosti organizací s teorií, která je má konektivitu na praktické uplatnění v organizacích.
-



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Definice CSR, tři pilířový přístup, historická retrospektiva vývoje CSR, dimenze společenské odpovědnosti, tři vrstvý model CSR, cirkulární ekonomika, udržitelný rozvoj

---

## PRŮVODCE STUDIEM



Pro pochopení a význam společenské odpovědnosti v současnosti je nejdříve nutné vymezit používanou terminologii a podstatu CSR (Corporate Social Responsibility = Společenská odpovědnost organizací). Níže uvedený text Vás provede vymezením, charakteristikou a uvedením základních oblastí či aktivit CSR, kdy v současné době je chápán jako komplexní systém řízení firmy/organizace spadající do strategického významu. Je nutné odlišit jednotlivé PR aktivity a dílčí činnosti např. dobročinné projekty nebo ad hoc se vyskytující environmentální aktivity od komplexního přístupu firmy ve všech třech hlavních oblastech CSR. Proto níže uvedený text směřuje do konkrétního představení dané problematiky.

---

Koncept společenské odpovědnosti organizací (podnikání) je v českém prostředí chápán a vymezen akronymem CSR (Corporate Social Responsibility). Tento koncept je předmětem zájmu řady subjektů, které jsou vtaženy do této problematiky a hledají souvislosti mezi dílčími oblastmi CSR a výkonností jednotlivých odpovědných aktivit reprezentovaných pilířem ekonomickým, sociálním a environmentálním. Organizacemi jsou chápány všechny subjekty ať již ze ziskového či neziskového sektoru nebo státní správy. Koncept CSR má uplatnění v jakékoliv organizaci a je možné jej přizpůsobovat konkrétním podmínkám. V České republice není prozatím mnoho autorů, a ani publikací, které by se zaměřovaly na danou problematiku, proto tento text je určitým komplexním exkurzem do této

Ve srovnání s mezinárodním prostředím vyspělých zemí, je aplikační rovina CSR v ČR v penetrující rovině a za posledních deset let roste na významu. Řada organizací či firem, obchodních závodů jej implementuje do svých strategických nástrojů řízení. Významný posun lze shledat ve vzniku Asociace společenské odpovědnosti, která svým velmi aktivním přístupem spoluutváří růst pojetí a aplikovatelnosti CSR v ČR ve spolupráci s dalšími organizacemi včetně podpory vlády reprezentované Radou kvality ČR. V kontrastu s českými autory (kterých je velmi malé množství) je koncept také předmětem zájmu řady mezinárodních a nadnárodních organizací nevládního a vládního charakteru, které jsou představeny v dalších kapitolách opory.

Úvodní část kapitoly je zaměřena na vymezení terminologie, ve které jsou podrobněji charakterizovány respektované definice od nejcitovanějších autorů či CSR spoluutvářejících institucí. Interpretované poznatky pochází z přední světové literatury a dostupných zdrojů pro přiblížení současného chápání tohoto konceptu. Hlubší charakteristika je obsažena v následujících dílčích kapitolách této části, kde je rozvinuta historická retrospektiva konceptu CSR v USA a v Evropě. Jsou také zmíněny klíčové milníky ve vývoji konceptu a teorie společenské odpovědnosti. V závěru této části jsou uvedeny alternativní teorie spojené s CSR, které daný koncept detailněji rozvíjejí.

## 1.1 Vymezení termínu a významu společenské odpovědnosti organizací

Společnost dnes čelí významným výzvám, které jsou založeny na myšlence trvale udržitelného rozvoje. Globální ekonomická situace zdůrazňuje tento budoucí směr vývoje celé společnosti, což je podloženo existencí strategických dokumentů, implementací mezinárodních principů a spolupráce globálního charakteru v mezinárodních institucích, které stimuluje podmínky pro chápání a implementování dílčích nástrojů využitelných pro dosahování udržitelného rozvoje společnosti ve všech oblastech včetně ekonomické<sup>1</sup>. Právě koncept společenské odpovědnosti nabývá na významu v povaze té, že je brán jako jeden z nástrojů dosahování trvale udržitelných přístupů, protože celá společnost je „limitována“ dostupnými zdroji (např. voda, ovzduší, fauna, flora, nerostné bohatství apod.) a technologiemi v takové míře, aby se přizpůsobovala těmto podmínkám a měla nástroj pro budoucí trvale udržitelný rozvoj.

**Neudržitel-  
nost**

Současným odrazem vývoje společnosti je především znázornění v globální míře **neudržitelnosti** současných přístupů lidských činností v omezeném prostředí planety (např. neodpovědné chování jednotlivců či organizací vůči ŽP, přečerpání přírodních zdrojů<sup>2</sup>, produkce odpadů, znečištění prostředí, ekosystémů a jiných negativních externalit). Proto na tyto problémové oblasti a snahu o zmírňování těchto dopadů začaly vznikat mezinárodní iniciativy, které jsou dále využívány jako rámec pro zmírňování těchto dopadů. **Jedním z nástrojů je chápání konceptu společenské odpovědnosti organizací jako hlavního nástroje pro dosahování trvalé udržitelnosti.** Ve smyslu zachovat kvalitu života pro další generace.

Koncept společenské odpovědnosti podnikání se vyznačuje značnou šíří a způsobuje tímto velmi vysokou **terminologickou nejednotnost**. Pro pojem CSR neexistuje v současné době žádná jednotná celosvětová definice, což je způsobeno převážně tím, že koncept

<sup>1</sup> Adámek, P. (2013). *Využívání společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: [https://www.tvp.zcu.cz/cd/2013/PDF\\_sbornik/1.pdf](https://www.tvp.zcu.cz/cd/2013/PDF_sbornik/1.pdf)

<sup>2</sup> Více o této problematice na příkladu „teorie nevyčerpatelnosti ropy“, kdy růst ceny těchto zdrojů bude nezajímavý pro těžbu, tzn. čím méně zdrojů, tím více se zdražují, což se pak nevyplatí. Doporučuji článek: *Will the World's Supply of Oil Run Out?* <https://www.thoughtco.com/we-will-never-run-out-of-oil-1146242>

není závazný (povinný), vše je v současnosti založeno na dobrovolnictví, a proto lze významnost konceptu spatřovat v různorodém chápání a interpretaci komplexního pojetí pro všechny zájmové skupiny. Je nutné podotknout, že **koncept se neustále utváří**. Důsledkem je existence různých pojetí, přístupů, definic k vymezení oblasti CSR. Příkladem lze uvést vybrané definice od respektovaných předních autorů.

## DEFINICE – CSR



**Nexen** (2009) definuje CSR jako „závazek chovat se eticky a přispívat k hospodářskému rozvoji a zároveň zlepšovat kvalitu života našich zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako místní komunity jako celku“. **Kotler a Lee** (2005) definují CSR jako „závazek pro zlepšení blahobytu společnosti skrze diskreční obchodní praktiky a přínosy z podnikových zdrojů“.

Evropská komise v tzv. **Zelené knize**, vydané v roce 2001, uvádí základní definici, kdy „CSR znamená dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do podnikových aktivit a vzájemných vztahů se zainteresovanými stranami.“<sup>3</sup>

Zelená  
kniha

CSR, podle **International Business Leaders Forum** (IBLF)<sup>4</sup> znamená: „otevřené a transparentní podnikání založené na etických hodnotách a respektu k zaměstnancům, komunitám a životnímu prostředí. Přináší dlouhodobé hodnoty vlastníkům i celé společnosti.“ Členové českého **Business Leaders Forum** (BLF) definují společenskou odpovědnost organizací jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.<sup>5</sup>

Definice CSR od **Světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj** (WBCSD)<sup>6</sup> zahrnuje tyto tři různé možnosti výkladu písmene „S“ ve zkratce CSR: „CSR je závazek podnikání přispívat k trvale udržitelnému rozvoji (sustainability), k práci se zaměstnanci, jejich rodinami, místní komunitou (stakeholders) a společností obecně (social) za účelem zlepšení kvality života.“

---

<sup>3</sup> Volný překlad "A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis." EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE GENERAL FOR EMPLOYMENT AND SOCIAL AFFAIRS. *Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper* [online]. 2001 [cit. 2020-05-01]. COM, 366. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf)

<sup>4</sup> International Business Leaders Forum INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM: Redefining growth for a sustainable world. IBLF. [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <http://www.iblf.org/>

<sup>5</sup> Business Leader Forum: Co je CSR?. BLF. [online]. 2008 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>

<sup>6</sup> WBCSD. *Business Solutions for a sustainable world* [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx>

**Zkratka  
CSR**

Pro osvětlení pojmosloví považuji za významné analyzovat samotný **název konceptu**, který vychází z anglického jazyka – **Corporate Social Responsibility**, protože existují ještě další dvě možnosti anglického slovního vyjádření akronymu CSR. Např. **Freeman a Velamuri** (2006) definovali CSR jako Corporate Stakeholders Responsibility, čímž je další možností pojetí, který využívá počátečních písmen tohoto akronymu. Samotný akronym CSR zahrnuje (mohou být zaměněny) termíny jako jsou např. společenská odpovědnost, corporate citizenship, podnikání ve společnosti, sociální společnost, udržitelnost, trvalý rozvoj, společnost s přidanou hodnotou, strategická filantropie, firemní etika, corporate governance apod. Existují zřejmé rozdíly mezi zmiňovanými termíny.<sup>7</sup> Oblast zájmu je tedy soustředěna na sumarizování významu CSR. Dále bude používána **zkratka CSR** odpovídající anglickému sousloví Corporate Social Responsibility, v překladu společenská odpovědnost organizace.

S četností definic konceptu CSR souvisí také jeho různé chápání firmami. Tento koncept je často vnímán a interpretován např. jako morální povinnost, běžná praxe, prostředek řízení rizik či impuls k inovacím (Steinerová, et al., 2008). Pro dosažení porozumění a objektivního náhledu na CSR je třeba brát v úvahu nejrůznější koncepce. Neexistuje tedy jediná správná definice CSR. Z pohledu organizací bývají definice záměrně málo konkrétní, aby dávaly prostor pro široké uplatnění tohoto konceptu v praxi. Široký koncept CSR je svou neohrazeností užitečný pro praktický management. Přesná forma CSR v konkrétní firmě se vyvíjí v diskusi managementu s jejími partnery (Trnková, 2004).



### **KONTROLNÍ OTÁZKA**

Jak lze definovat společenskou odpovědnost organizací? Jaký je význam akronymu CSR (Corporate Social Responsibility)?



### **K ZAPAMATOVÁNÍ**

Výše uvedené skutečnosti lze sumarizovat do souhrnu, který je charakterizován základními skutečnostmi společenské odpovědnosti firem:

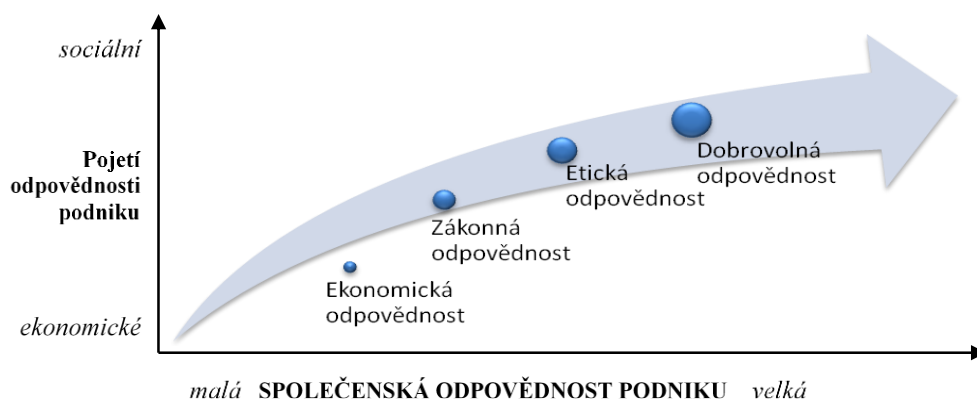
- jedná se o dobrovolný akt (přijetí konceptu CSR je výhradně dobrovolné, nad rámec legislativy);
- širě konceptu je „částečně“ ohraničena oblastí sociální, environmentální a ekonomickou,

<sup>7</sup> NELSON, Jane. The Public Role of Private Enterprise: Risk, Opportunities, and New Models of Engagement. In: *Corporate Social Responsibility Initiative* [online]. Cambridge: John F. Kenedy School of Government, Harvard University, 2004 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: [http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper\\_1\\_nelson.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_1_nelson.pdf)

- důsledky činností firem mají dopady na ŽP, kvalitu života, pracovní prostředí, environmentální podmínky pro budoucí generace apod., proto je žádoucí se aktivně zapojit a spolupodílet se tvorbě podmínek života i pro budoucí generace. Koncept zahrnuje všechny zainteresované strany a konektivitu byznysu a dalších organizací.

## 1.2 Základní charakteristika konceptu společenské odpovědnosti organizací

Z historického pohledu vývoje se koncept CSR na konci osmdesátých let 20. století opíral o rozdělení dle Carrolla (1999) do čtyř základních stupňů (obrázek č. 1) společenské odpovědnosti podniku, které jsou řazeny vzestupně podle stupně vývoje podniku ve společensky odpovědném podnikatelském chování a jednání.



Obrázek 1: Přehled vývojových stupňů odpovědnosti

Zdroj: Carroll (1999), vlastní zpracování

Na výše uvedené grafické interpretaci je na první, ekonomické úrovni společenské odpovědnosti podniku zájem podniku o maximalizaci bohatství a hodnot zájmových skupin (stakeholderů). Na úrovni zákonné odpovědnosti podnik dodržuje právo a jedná v rámci platné legislativy. Etická úroveň společenské odpovědnosti předpokládá dodržování standardů přijatelného chování vůči zájmovým skupinám podniku a nejvyšší úroveň společenské odpovědnosti podniku představuje dobročinnost. Zmiňované Friedmanovo užší pojetí CSR odpovídá první základní úrovni – ekonomické odpovědnosti. Širší pojetí odpovídá vyšším stupňům v závislosti na kvalitě a kvantitě angažovanosti podniku v aktivitách CSR.

*Odpovědnost a její vývoj*

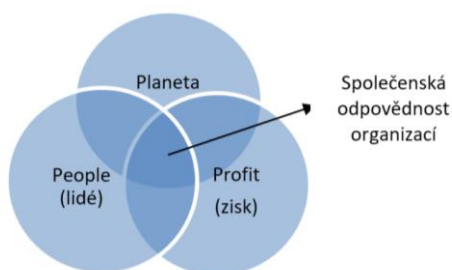
### 1.2.1 TŘI PILÍŘE KONCEPTU

#### Tři pilíře CSR

Společenská odpovědnost organizací je velmi široký pojem zahrnující celou řadu aktivit, které se dají členit do ucelených oblastí CSR. Jedná se o koncept CSR opírající se o tzv. **tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální**. Tyto pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. **triple-bottom-line** (Pavlík a Bělčík, et al. 2010, s. 25):

1. profit – zisk (ekonomická oblast),
2. people – lidé (sociální oblast),
3. planet – planeta (environmentální oblast).

Každá ze tří oblastí společenské odpovědnosti zahrnuje konkrétní činnosti, způsoby podnikání, soubory pravidel chování, jednání a politiky. Dle Trnkové (2004) se konkrétně jedná o níže popsané aktivity ze všech tří oblastí (obrázek č. 2).



Obrázek 2: Tři pilíře konceptu CSR

Zdroj: vlastní zpracování



#### KONTROLNÍ OTÁZKA

Co znamená tří pilířový koncept CSR? Jaké oblasti jsou představeny jednotlivými pilíři?

Dále si představíme jednotlivé oblasti, které ohraničují koncept CSR a jsou zásadní pro správné pochopení odpovědných principů. Tyto oblasti jsou pak zdrojem pro konkrétní aktivity, které organizace, firmy, podniky, neziskovky či jiné subjekty mohou dále implementovat do strategického komplexního řízení.

#### EKONOMICKÁ OBLAST CSR

#### Ekonomický pilíř

Firma podle Kunze (2012, s. 21) má hlavní cíl, a to dosahování zisku, resp. trvale být zisková a růst cen akcií firmy a z těchto finančních prostředků může firma financovat své

společensky odpovědné aktivity. V této oblasti se dle Prskavcové (2007, s. 11) vytváří vztahy se zájmovými skupinami, které ovlivňují ekonomickou činnost firmy, jedná se o investory, vlastníky, zákazníky, dodavatele, obchodní partnery. Dle řady autorů do ekonomické oblasti společenské odpovědnosti firem patří následující aktivity.

- **Stanovení etického kodexu** – řada firem má zpracován etický kodex, který upravuje a stanovuje pravidla chování a jednání firmy a jejich zaměstnanců, kteří se tak chovají eticky a protikorupčně (Kunz, 2012, s. 21).
- **Transparentní jednání** – komunikace se stakeholdery je součástí odpovědného chování firmy. Firmy podávají pravidelné informace všem stakeholderům, aby stakeholderi měli potřebný pohled do věcí, kterých se jich týkají, poskytování informací stakeholderům je podstatou transparentního jednání. Firmy vydávají zprávy o jejich CSR aktivitách za uplynulý rok. Zprávu o své společenské odpovědnosti firmy zveřejnil např. Plzeňský Prazdroj.
- **Principy dobrého řízení** – zde je kladen důraz na transparentní správu a řízení firem, kdy příslušné orgány (např. dozorčí rada, představenstvo či jiné správní orgány) využívají etiku a férovost. Pro tyto účely se respektují dodržování legislativních opatření plus navíc mohou být rozšířeny např. o etické kodexy, kodexy chování vůči zaměstnancům, zákazníkům, či jiným subjektům. Cílem je vybalancovat zájmy vlastníků a všech zainteresovaných stran, proto je nutné vést dialogy, zjišťovat názory, postoje a informace, které se pak odráží v principech dobrého řízení organizace.

**Protikorupční politika** – podle Petříkové (2008, s. 48) pokud firma vydává etický kodex a porušuje jej, tak se chová protiprávně a zákazník má právo na odškodnění. Protikorupční politika firmy a jejich zaměstnanců je součástí ekonomické oblasti společenské odpovědnosti firem. Firmy přijímají protikorupční politiku a stanovují si pravidla pro řešení výskytu korupčního jednání svých zaměstnanců. Některé firmy zavedly např. protikorupční linky (Krymláková et al. 2009, s. 91).

Aktivity a příklady aktivit, které se zahrnují do ekonomické oblasti společenské odpovědnosti firem, jsou uvedeny v tabulce č. 1.

**Tabulka 1: Příklady témat a aktivit v ekonomickém pilíři**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Správa a řízení firmy	Transparentnost	Uveřejňování finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	Monitorování a měření firemního image

<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb
		Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Kvalita produktů a služeb	Používání norem kvality (např. ISO 9001)
Vzdělávání zákazníků	Školení preventivní servisní činnosti	
	Školení bezpečnosti práce	
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	Včasné placení faktur
Šíření CSR	Monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci	
	Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy	
<b>Marketing a reklama</b>	Informace o produktech	Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné události
	Reklamní etika	Dodržování etického kodexu reklamy, např. vydaného Radou pro reklamu

Zdroj: Krymláková et al. (2009, s. 91)



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Souhrnně lze uvést výčet hlavních aktivit, který obsahuje a pokrývá základní oblasti ekonomického pilíře: vytvoření etického kodexu (případně jiného podnikového dokumentu, který upravuje podnikatelské chování firmy); transparentnost jednání a chování organizace; uplatňování principů dobrého řízení; podnikání s uplatněním protikorupční politiky; vedení dialogu s akcionáři; vymezení pravidel chování k zákazníkům např. kvalitní a bezpečné produkty či služby; vymezení pravidel chování k dodavatelům (korektní jednání s dodavatelem např. včasné plnění závazků); odpovědné řízení dodavatelského řetězce; vymezení pravidel chování k investorům; společensky odpovědné investování; ochrana duševního vlastnictví; etický a sociální marketing.

## SOCIÁLNÍ OBLAST CSR

**Sociální pilíř**

Sociální pilíř CSR lze pojmut jako činnosti a podnikání, kde spadají sociální aktivity, mezi které patří respektování rovných příležitostí, lidských práv, podmínky pro rozvoj



zdraví a bezpečnosti či rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, filantropie, komunikace se zainteresovanými stranami a zapojení zaměstnanců do sociálních aktivit. Oblast je také možno rozdělit na interní a externí. Prskavcová (2007) do interní oblasti se zahrnují zaměstnanci a péče o ně, pracovní podmínky, které firma vytváří. Firmy si musí uvědomovat, že spokojený zaměstnanec se podílí na jejich úspěchu a fungování společnosti.

Dobré chování společnosti ke svým zaměstnancům může společnosti přinést řadu výhod, a to dobré jméno na trhu práce, motivované pracovníky, dlouhodobé pracovní vztahy, tedy nižší střídání zaměstnanců, spokojené zaměstnance. Do externí sociální oblasti se zařazuje především filantropie a spolupráce s místní komunitou. Filantropie se snaží řešit problémy sociálně slabších či handicapovaných skupin. Aktivity a příklady interní a externí aktivit, které se zahrnují do sociální oblasti společenské odpovědnosti firem, jsou uvedeny v tabulce č. 2 a č. 3.

**Tabulka 2: Příklady interních aktivit v oblasti sociálního pilíře**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Zapojení zaměstnanců a komunikace</b>	Feedback a jeho zajištění	Dotazování a získání informací o spokojenosti
		Přístupy organizace k identifikaci stížností a jejich řešení
	Spolurozhodování	Podpora inovativních návrhů na zvýšení výkonnosti
		Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace Informování uchazečů o práci o CSR
<b>Ohodnocení za práci</b>	Finanční ohodnocení	Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	Sportovní a relaxační využití
		Kulturní využití
		Společenské akce pro zaměstnance
		Navýšení dovolené a volna
		Osobní komfort (notebook, auto, mobil)
		Příspěvek na dojíždění do práce
Zaměstnanecké akcie		
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	Plány karierního rozvoje
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči
		Očkování
<b>Vyváženost pracovního a osobního života</b>	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba
		Práce z domova
		Zkrácená pracovní doba
		Práce na směny
		Sdílení pracovního místa

	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	Příspěvek na hlídání
		Psychologická poradna
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Kontakt během rodičovské dovolené
		Podpora při návratu do zaměstnání
<b>Outplacement</b>	Podpora propouštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory
		Pomoc při hledání práce
		Rekvalifikace a školení
<b>Rovné příležitosti</b>	Opatření proti diskriminaci	Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)
<b>Podpora místní komunity</b>	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální či předávání odborných znalostí)
	Matchingový fond	Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci
	Benefiční akce	Benefiční plesy, aukce, tomboly

Zdroj: Prskavcová (2007, s. 14)

**Interní a externí sociální oblast** spolu úzce souvisí, v praxi dochází k propojení mezi těmito oblastmi, např. zapojení zaměstnanců do dobrovolnického programu. Do sociální oblasti Pavlík a Bělčík, et al. (2010, s. 26) řadí tyto činnosti:

- zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců,
- přístup organizace k řízení HRM,
- rozvoj a zvyšování kvalifikace pracovníků,
- vytváření prostoru pro pracovní zařazení znevýhodněných skupin zaměstnanců,
- firemní filantropie a dobrovolnictví,
- rovné příležitosti pro všechny pracovníky (zákaz diskriminace),
- rovnosti mužů a žen,
- odmítání dětské práce,
- dodržování lidských práv,
- principy work-life balance,
- diverzifikace pracoviště, vytváření podmínek pro pestrou skladu zaměstnanců (např. vhodná kombinace mladších a starších pracovníků, zapojení handicapovaných pracovníků, etnických minorit apod.),
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění
- vedení dialogu a interakce se stakeholdery.

V následující tabulce č. 3 jsou vymezeny externí aktivity spadající do sociální oblasti s vymezením tématu CSR jeho aktivit a konkrétních příkladů.

**Tabulka 3: Příklady externích aktivit v oblasti sociálního pilíře**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Podpora komunity	Firemní dárcovství	Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	Sdílený marketing sponzoring
	Vlastní firemní projekty	Vlastní veřejné prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze
		Konzultace diplomových prací
		Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky Účast ve výuce
Zapojení stakeholderů	Zapojení zaměstnanců	Firemní dobrovolnictví
		Matchingový fond
		Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
Zapojení obchodních partnerů	Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit	

Zdroj: Krymláková et al. (2009, s. 98)

### ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST CSR

V současnosti je v oblasti životního prostředí věnována velká pozornost, aktivity a opatření některých firem vzniklo jako odraz vládních nařízení. Vedení firmy by si mělo uvědomit, že svojí činností zasahuje na vnitřní úrovni, tedy působí na prostředí uvnitř firmy, ale zasahuje i na vnější úrovni, tj. působí na své okolí, krajinu, ať už hlukem, využíváním zdrojů, emisí, odpady či dopravní zátěží. Tyto negativní dopady na své okolí by se firmy měly snažit eliminovat svojí proaktivní politikou zaměřenou na tuto oblast. Firmy by měly vždy otevřeně komunikovat se svým okolím v případě nějakého problému, který způsobí, a měly by ho vyřešit svými opatřeními (Kunz, 2012, s. 23–24).

*Environmentální pilíř*

### K ZAPAMATOVÁNÍ



Aktivita firmy v oblasti environmentální je zaměřena především na tyto činnosti:

- minimalizování negativních důsledků na ŽP, vytváření prostoru pro zdravé prostředí (pracovní i v rámci okolí organizace), vytvářet programy pro bezpečnost a ochranu zaměstnanců, vhodné implementace aktivit v rámci standardů ISO 14001 nebo EMAS,
- snížení spotřeby energie a vody, recyklaci odpadů, důsledné třídění odpadů,
- zavádění nejlepších technologií,
- ochrana přírodních zdrojů,
- využívání ekologických produktů a služeb.

Aktivity a příklady, které se zahrnují do environmentální oblasti společenské odpovědnosti firem, jsou uvedeny v tabulce č. 4.

**Tabulka 4: Příklady aktivit v environmentálním pilíři**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Environmentální politika	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	Spolupráce na environmentálních aktivitách
		Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	Environmentální školení Informace o environmentální politice firmy
Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy	
Energie a voda	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	Třídění a recyklace papíru, plastů, tonerů, elektronického odpadu a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	Tisk z obou stran papíru
		Vratné barely na pitnou vodu
		Optimalizace výrobního procesu

Doprava	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do práce Omezování služebních cest (videokonference, chat, blog)
	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
Produkty a balení	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů Ekologicky šetrné obalové materiály
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energicky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: Prskavcová (2007, s. 19)

Všechny výše zmíněné aktivity jsou předmětem hlubších výzkumů a zájmů odpovědných manažerů, vlastníků či zájmových skupin, které je implementují do strategického rámce řízení organizace či podniku. **Štěpí se dále na konkrétní aktivity v každé sledované oblasti** (uvedeny v obrázku č. 3). Témata a aktivity v jednotlivých oblastech CSR nejsou vyčerpávajícím výčtem. Vždy záleží na konkrétní strategii každé organizace, jaké principy si vezme za své, na které bude klást největší důraz. EU v publikaci *Zodpovědné podnikání MSP* s podtitulem *Sbírka ověřených postupů evropských malých a středních podniků*, která nastínila možnost rozdělení koncepce na čtyři základní oblasti, které jsou představeny v následujícím obrázku č. 3. Tyto čtyři oblasti jsou zásadní pro stanovení konkrétních aktivit každého subjektu, který chce integrovat společenskou odpovědnost do svého řízení.



Obrázek 3: Oblasti CSR

Zdroj: BLF Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním, 2008

### K ZAPAMATOVÁNÍ



Uvedené čtyři zájmy (trh, pracovní prostředí, životní prostředí a komunita), lze sumari- zovat do charakteristických rysů CSR:

- **tři roviny aktivit** – ekonomická činnost firmy, ochrana ŽP, sociální aktivity a interakce,
  - **dobrovolnost** – podnik veškeré odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností,
  - **dialog se stakeholdery** – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují,
  - **dlouhodobý charakter** – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci,
  - **důvěryhodnost** – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a reálné s měřitelnými důsledky, např. lze využít nezávislé ověření, certifikaci, verifikace reportu aj.
- 

Následný text rozvine význam společenské odpovědnosti do dvou dimenzí – extérní a interní. Obě jsou významově chápány dle interní dimenze (co lze aktivně realizovat v rámci interních aktivit firmy, tzn. vevnitř např. vůči zaměstnancům) a také dle extérní dimenze, kterou představuje extérní prostředí a všechny aktivity směřující k extérním např. stakeholderům. Konkrétní rozdíl je vysvětlen v následující subkapitole.

## **1.2.2 PŘEDSTAVENÍ EXTÉRNÍ A INTERNÍ DIMENZE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI**

*Interní dimenze CSR*

Odlišnější vymezení vztahu CSR v porovnání s výše uvedenými oblastmi CSR v rámci podniku, je také možné rozdělit na interní a extérní dimenzi (Prskavcová a Maršíková, 2007, s. 15). Do **interní dimenze** patří **řízení lidských zdrojů**, které reprezentuje veškerou činnost směřující ke zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců, jejich celoživotnímu vzdělávání, ke kvalitní interní komunikaci firmy, ke sladění profesního a rodinného života, implementaci nástrojů proti diskriminaci všeho druhu apod. Patří sem i aktivní přístup firmy k zaměstnávání handicapovaných osob, minorit či dlouhodobě nezaměstnaným. Aktivity namířené proti sociálnímu vylučování všeho druhu. **BOZP** se týká nejen pracoviště samotného, ale v době, kdy firmy stále více využívají služeb jiných firem pro podporu vlastní podnikatelské činnosti (outsourcing), i odběratelsky dodavatelských vztahů firmy včetně dobré kvality výrobků a služeb.

**Přizpůsobení se změnám**, právě v době, kdy mnoho firem prochází fúzí, restrukturalizací či akvizicí je velmi obtížné udržet stále nízké náklady, rostoucí produktivitu práce či kvalitu služeb a výrobků. Důraz je v takových situacích kladen i na šetrné a ohleduplné chování firmy, ke svým zaměstnancům, dodavatelům i odběratelům, kteří jsou obvykle vystaveni velké nejistotě. A to především tehdy, pokud nejsou o těchto, často nevyhnutelných změnách včas a dostatečně informováni.

**V řízení dopadů na životní prostředí a přírodní zdroje** je v intencích CSR uplatňován především přístup *win-win* – dobře pro obchod a dobře i pro životní prostředí, tedy dobře pro všechny stakeholdery. Jedná se především o prosazování takové činnosti, investic a celkového chování firmy, které mají minimálně škodlivý dopad na životní prostředí v daném regionu.

**Externí dimenze** pak zahrnuje (Prskavcová a Maršíková, 2007, s. 16) **lokální** (místní) **komunity**, kde činnost firem může mít pozitivní i negativní dopad na její nejbližší okolí. **Obchodní partneři**, dodavatelé a odběratelé představují střet CSR s etikou podnikání, dodržování lhůt, uzavírání oboustranně výhodných smluv, dodržování kvality apod. **Lidská práva** jsou chráněna mezinárodními úmluvami a dalšími právními předpisy. Stále více firem přijímá i etické kodexy týkající se pracovních podmínek, lidských práv a vlivu na životní prostředí. Veřejně tak často odmítají např. korupci či nekorektní jednání a hlásí se k dobrovolně k etickému chování, fair jednání vůči svým zaměstnancům apod. Zohlednění **globálního zájmu o životní prostředí** je reprezentováno dopady činnosti firem na životní prostředí. Měly by proto převzít nejen lokální či regionální, ale i globální odpovědnost za důsledky svého působení. Ve světě se již prosazuje v rámci *Etického kodexu* podnikání nejen ekologická certifikace vlastní výroby, ale i certifikace, že firma nevyužívá vstupy do výroby od dodavatelů, kteří vyrábějí neekologicky.

Externí dimenze  
CSR

### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaký je rozdíl mezi externí a interní dimenzí CSR?

Není možné sestavit definitivní seznam všech přístupů a politik, které tvoří CSR. Konkrétní přístupy se budou lišit pro různé firmy a musíme také zohlednit časový vývoj v podobě měnících se rizik a regulací daných jak regionálně, tak i globálně. Přesto je možné zmapovat CSR, pokud jde o řadu klíčových vzájemně propojených souvislostí, např. od zaměření odpovědnosti, pro vymezení business case přes úroveň zapojení až do míry vlivu, které jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Jednotlivé oblasti CSR jsou často propojeny a vzájemně závislé. Toto platí pro firmy, ať už působí kdekoli na světě. Je důležité mít také na paměti, že existují dva samostatné hnací mechanismy CSR. Jeden se týká veřejného zájmu (stakeholderů), protože dopady podnikatelského sektoru na prostředí jsou poměrně významné. A druhý hnací mechanismus představují konkrétní řídicí pracovníci ve firmách (vlastníci, top management = shareholdery), kteří mají motivaci k aktivitám CSR, ať již dobrovolnou, povinnou nebo vyvíjenou tlakem okolí.

**Tabulka 5: Rozměry CSR**

<b>Zaměření odpovědnosti</b>	z	tradičních stakeholderů	na	přímé stakeholdery, důraz na krátkodobé dopady	na	Široké spektrum zúčastněných stran, s důrazem na dlouhodobý vliv
<b>Obchodní případy (business case)</b>	z	zmírnění dopadů	na	zdůvodnění nákladů a přínosů	na	strategickou podporu
<b>Úroveň zapojení</b>	z	dodržování právní odpovědnosti	na	minimalizaci škod	na	vytváření sociálních hodnot
<b>Míra vlivu</b>	z	Tržní jednání	na	přeformování trhu	na	ovlivňovat strategii

Zdroj: UNIDO and the World Summit on Sustainable Development, CSR – Implications for SMEs in Developing Countries, vlastní překlad

### SHRNUTÍ VYMEZENÍ KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ

Obsahové zaměření CSR je dáno tří pilířovým přístupem a je chápáno jako základní členění tohoto konceptu. V každé oblasti (pilíři) byly prezentovány v příslušných tabulkách jednotlivá oblasti, aktivity i příklady aktivit pro pochopení jeho významu. Tento pilířový přístup je možné rozšířit o pojetí externí a interní, kdy externí vyjadřuje aktivity směrem k okolí firmy a interní je zaměřeno na aktivity uvnitř firmy. Toto členění umožňuje lépe chápat konkrétní aktivity vůči zainteresovaným stranám.



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Vývoj a chápání konceptu CSR se neustále utváří a je evidentní posun od pojetí odpovědnosti firmy ke společenské odpovědnosti firmy v širším kontextu. Tento posun je chápán od vymezení pouze ekonomické odpovědnosti až k dobrovolné odpovědnosti a filantropickým aktivitám. Způsobuje to komplexní povědomí a prolínání CSR do všech aktivit firmy. Tyto principy jsou dále rozšiřovány v myšlence komplexní odpovědnosti s vysokým povědomím o CSR. Kdy aktivity jsou dobrovolné, s pozitivními přesahy do společnosti a vůči všem zainteresovaným stranám.

Závěrem dílčí kapitoly můžeme shrnout poznatek, že *existence firmy je podmíněna (ne)izolovaností od okolního prostředí, ve kterém firma působí a její fungování je často závislé právě na vnitřních i externích podmínkách, které ji přímo i nepřímo ovlivňují*. V dlouhodobé perspektivě lze spatřovat odpovědné chování spíše provázaně a výdaje i náklady na uplatnění tohoto přístupu se firmě vrací v podobě dalších benefitů (Porter a Kramer, 2006). Pokud budeme považovat pouze za primární cíl podnikání maximalizaci zisku,



je zřejmé, že koncept bude i nadále podrobován kritickým pohledům. Dnešní turbulentní doba je charakterizována současným přístupem managementu v tzv. „*contingency approach*“, který je významný v synergii a propojování činností firem v komplexní systém řízení. Podniky jsou individuálně různé, vystavené rozdílným situacím i podmínkám (nepředvídatelným proměnným) a vyžadují nové i různé způsoby řízení firmy a jedním z nich právě může být implementování CSR. Otevřenou diskutovanou oblastí zůstává míra legislativní ve smyslu regulace v konfrontaci s dobrovolností využívání CSR aktivit a také rozšiřování povědomí CSR ze strany vlády, případně ze stran nejvyššího vedení firmy.

### 1.3 Historický vývoj odpovědných přístupů

Lze se domnívat, že **prvním podnětem** pro odbornou debatu o společenské odpovědnosti byl rostoucí negativní postoj k velkým společnostem **na počátku 20. století** v USA. Tyto společnosti byly tvrdě kritizovány za jejich sílící moc, antisociální chování a nekalé tržní praktiky likvidující konkurenci, proto veřejnost vyvíjela tlak po větší společenské odpovědnosti podniků. Důsledkem bylo pronikání i jiných principů souvisejících s dalšími formami odpovědnosti.

#### PRŮVODCE STUDIEM

i

V úvodu této části je představen vývoj přístupů ke společenské odpovědnosti v USA a v Evropě, dále je uveden budoucí význam konceptu v souvislosti s rozvojem podnikatelských aktivit v rámci vývoje CSR, hlavních etap a myšlenkových posunů, které spoluutváří jak lokální, národní i mezinárodní pojetí společenské odpovědnosti. V následující části jsou charakterizovány hlavní historické milníky vývoje konceptu CSR v různorodých vývojových stádiích. Cílem této subkapitoly není hlouběji a podrobněji analyzovat komplexní vývoj společenské odpovědnosti, proto se pro účely přezkumu historického vývoje a pro účel studijní opory, zaměříme pouze na nejvýznamnější historické události, soudobější přístupy a jednotlivé vývojové etapy CSR.

Základním stavebním kamenem pro současný přístup k CSR lze podle Carrola (1999), Knudsena (2010) a dalších objevit už **ve 30. letech minulého století** v díle Chestera Barnarda: *The Functions of the Executive* (1938), J. M. Clarka: *Social Control of Business* (1939) a Theodora Krepe: *Measurement of the Social Performance of Business* (1940), kde se objevují první pohledy na společenskou odpovědnost managementu a podniku jako celku. Klíčová se stávají až padesátá léta, proto budou dle Carrola v historické retrospektivě využity dekády od 50. let minulého století do současnosti pro objasnění a rozvoj širšího povědomí na hloubku této problematiky.



## K ZAPAMATOVÁNÍ

H. R.  
Bowen

Teoretikové managementu se začínají metodicky věnovat koncepci CSR od 2. poloviny 20. století a toto období lze označit jako moderní éru CSR. Za zlomový bod lze považovat vydání knihy *Social Responsibilities of the Businessman* v roce 1953 od H. R. Bowena. V této publikaci uvedl první definování společenské odpovědnosti, které bylo v tomto období chápáno jako určitá sociální odpovědnost vlastníka (podnikatele jako osobnosti), nebyla chápána jako odpovědnost např. firmy.

Bowenův pohled vychází z jednoho z prvních významnějších výzkumů datovaného do roku 1946. Tento výzkum byl realizován časopisem Fortune a jeho cílem bylo dotazování v oblasti sociální odpovědnosti. Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že 93,5 % manažerů souhlasilo s tvrzením že „*podnikatelé jsou odpovědni za důsledky svých jednání ve sféře o něco širší než té, která je pokryta jejich výkazem zisků a ztrát*“ (Bowen, 1953, s. 44; citováno dle Carroll, 1999), proto je považován za průkopníka nového konceptu a pro svou původní definici je velmi uznáván a často citován. Carroll jej připodobnil k titulu „*Otec CSR*“ (Carroll, 1999). Nadále se budeme zaměřovat na jednotlivé dekády a v nich vyzvedneme důležité myšlenkové posuny a přístupy ke konceptu.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Od kdy je možno hovořit o moderní éře CSR, a se kterým představitelem je spojená?

K. Davis –  
Železný  
zákon od-  
pověd-  
nosti

V **60. letech** lze zaznamenat významný růst snahy formalizovat nebo přesněji stanovit význam CSR. Za nejvýznamnějšího autora, který obohatil tento koncept je považován **Keith Davis**. Prosazoval svou definici společenské odpovědnosti, kterou svou argumentací odkazoval na „*rozhodnutí podnikatelů a jejich opatření za účelem přímých zájmů ekonomických nebo technických*“ (Davis, 1960; citováno dle Carroll, 1999). Argumentoval tím, že sociální odpovědnost závisí na manažerských rozhodnutích a dával ji do souvislosti s dlouhodobým rozhodováním managementu, které může při využívání sociální odpovědnosti sloužit ke zvyšování ekonomického zisku. Tímto naznačil budoucí směřování vývoje CSR ve Spojených státech amerických. Jeho dalším zaměřením byla oblast vymezení a pochopení vztahů mezi určitou podnikatelskou mocí a společenskou odpovědností. Je autorem **Železného zákona odpovědnosti**, který vymezuje „*organizaci může být odebrána společenská moc, pokud s ní nenakládá odpovědně*“ (Wartick a Cochran, 1985).

S tímto souhlasí ve své definici „*idea společenské odpovědnosti*“ a předpokládá, „*že firma nemá pouze ekonomické a právní povinnosti, ale také určitou odpovědnost ke společnosti, která sahá až za tyto povinnosti*“ (McGuire, 1963; citováno dle Carroll, 1999) obsažené v knize *Business and Society* i McGuire, který rozvíjí názor, že podnik má i určitou odpovědnost vůči společnosti nad rámec legislativy a zároveň chápe, tzv. primární úlohu podnikání, respektování a dodržování legislativních nařízení. Tento názorový proud se vyvine do následujících konceptů podnikatelské etiky či „*corporate citizenship*“. Významným je v této dekádě příspěvek Waltona, který rozšiřuje tehdejší význam konceptu o nový přístup – dobrovolnost (Walton, 1963; citováno dle Carroll, 1999). Jeho příspěvek a obohacení konceptu je právě v oblasti vymezení míry dobrovolnosti a otázek regulace formou legislativní nařízení. **Během 70. let** dochází k rozvoji konceptu a vzniku nových definic pro při charakteristice postihovaných oblastí, např. můžeme zmínit jednu z významnějších od Johnsona, která zní: „*společensky odpovědná firma je ta, jejíž management vyvažuje velký počet rozmanitých zájmů. Místo honění se pouze za většími zisky pro své akcionáře, odpovědný podnik rovněž bere v úvahu zaměstnance, dodavatele, obchodníky, místní komunitu a stát.*“ (citováno dle Carroll, 1999). Tento přístup je markantní pro další vymezování a vývoj konceptu, a proto byl vybrán. Po rozboru této definice, můžeme vidět náznaky v posunu myšlení o konceptu směrem k pozdějšímu pojetí tzv. **stakeholderovskému**, toto je patrné z výčtu zainteresovaných stran jako jsou dodavatelé, zaměstnanci, obchodníci, komunita či stát. Z tohoto pohledu je jeho příspěvek velmi přínosný a poukazuje na možné budoucí uchopitelné využití konceptu již v konkrétních podmínkách podnikání. V sedmdesátých letech navázal na tyto pojetí Carroll (1999), který vymezuje koncepci odpovědnosti do **tří soustředných kruhů**, na kterých demonstruje význam i oblasti působnosti CSR:

- **vnitřní kruh (jádro)** zahrnuje základní odpovědnost efektivně plnit svou ekonomickou funkci nabízet produkty, pracovní místa a zabezpečovat ekonomický růst,
- **střední kruh (střed)** rozšiřuje odpovědnost zabezpečovat tuto základní ekonomickou funkci s vědomím měnících se společenských hodnot a priorit,
- **vnější kruh (vnější oblast)** potom načrtává obrysy nově se objevujících a prozatím nekonkrétních druhů odpovědnosti, u kterých by měl podnik předpokládat potenciální nutnost širšího zapojení při aktivním zlepšování společenského prostředí.

#### KONTROLNÍ OTÁZKA



V čem spočívá koncepce odpovědnosti „tří soustředných kruhů“? Jaký je jeho význam ve smyslu posunu od ziskového pojetí k jiným složkám odpovědnosti?

Výše uvedené pojetí CSR bylo vytvořeno zástupci z komerční sféry a stalo se základem, ze kterého vycházeli další teoretikové a praktici. Tento přístup odrážel jako jeden z prvních ucelený pohled na měnící se společenský vztah mezi podniky a společnostmi. V tomto období je výrazný další posun v názorech **Manneho a Wallicha**. Jejich předmětem zájmu jsou zákonné požadavky plněné v oblasti společenské odpovědnosti a také i nad legislativní rámec a dochází k tvrzení, že podnik nelze považovat za společensky odpovědný, pokud plní pouze stanovené legislativní předpisy (Manne a Wallich, 1972; citováno dle Carroll, 1999).

Následně opět došlo k rozdmýchání názorového střetu (tento přetrvává do současnosti), a to dobrovolnost či povinnost. Souhrnně lze říci, že jejich tvrzení kladlo důraz na **prvek dobrovolnosti aktivit CSR**. Jejich pojetí potvrdil i **Davis** se svou upravenou definicí, ve které zohlednil dosavadní vývoj včetně polemik s největšími odpůrci konceptu reprezentovány Friedmanem: „*Znamená to, že společenská odpovědnost začíná tam, kde končí zákon. Firma není společensky odpovědná, pokud pouze dodržuje zákonem požadované minimum, protože to by měl dělat každý dobrý občan*“ (Davis, 1973; citováno dle Carroll, 1999).

Z daného období vyzvedneme také autora **Fitze** a jeho tvrzení, že CSR je „*seriózní pokus řešit sociální problémy způsobené zcela či částečně korporací*.“ (Fitche, 1976; citováno dle Carroll, 1999). **V tomto období se začínají objevovat první kritici myšlenky společenské odpovědnosti podniku**. Nejznámějším se stal **Milton Friedman**, který v roce 1970 uvedl publikaci: „*The business of business is business*“. Tímto jasně stanovil svůj názor, že podnik by se měl zaměřit především na maximalizaci zisku a stal se názorovým protipólem rozvíjející se myšlenky koncepce CSR. Carroll v roce 1979 rozvíjí čtyřdílné pojetí CSR (tabulka č. 6) s důrazem na model Corporate Social Performance (dále jen CSP). Shrnuje soudobé **hlavní prvky odpovědnosti podnikání do tří bodů: 1. tvořit zisk; 2. dodržovat zákony; 3. jít za rámec těchto aktivit**.

Tabulka 6: Čtyři části společenské odpovědnosti

Prvek odpovědnosti v dané kategorii	Význam	Přisouzená váha
ekonomická	produkovat výrobky nebo služby a prodávat je na ziskové bázi	4
zákonná (právní)	naplňovat svoje ekonomické poslání v rámci legislativních požadavků	3
etická	naplňovat očekávání společnosti jdoucí nad rámec legislativních požadavků	2
dobrovolná	není společností očekávána, založena na individuálním posouzení a dobrovolnosti	1

Zdroj: Carroll (1979, s. 499-500)

Jeho závěrem je definice, která zohledňuje do té doby postrádající výčet konkrétních odpovědností firem vůči celé společnosti, završením je definice „**Společenská odpovědnost podniku zahrnuje ekonomické, zákonné, etické a dobrovolné prvky, které společnost v**

*dané určité době od podniku očekává“* (Carroll, 1999, s. 283). Vymezuje dílčí oblasti CSR a také navrhuje přisouzenou váhu jednotlivých oblastí, tak jak jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Dále lze vyčíst důležitost přiřazenou jednotlivým prvkům odpovědnosti, jejich významu a k nim přiřazenou váhu. Z daných vah můžeme vidět posun, kdy jednoznačně klade nejdůležitější význam na ekonomickou oblast, poté následují ostatní až po dobrovolný prvek. Váhy jednotlivých kategorií byly ověřeny Aupperlem, Carrollem a Hatfieldem v roce 1985 na základě průzkumu vnímání jednotlivých složek CSR v podnicích, kde došli k obdobnému výsledku vah kategorie ekonomické, zákonné, etické, dobrovolné (3,5; 2,54; 2,22; 1,3).

**V dekadě 80. let** vyvstávají nové pohledy na koncept CSR a jeho význam s cílem objasnit, *co vše lze zahrnovat pod CSR*. Vznikají nové odborné publikace a polemiky nad vývojovými etapami konceptu a objevují se i nové alternativní koncepty, které buďto přímo souvisejí s CSR nebo s jeho dílčími částmi. Podrobněji se s těmito koncepty seznámíme v další části studijní opory, která vyzdvihuje ty nejdůležitější, které dále utvářely hlavní vývojový proud CSR.

V této dekádě můžeme vyzvednout **Jonese** (1980), který ve své definici CSR, zmiňuje *„plnění podniku nad rámec zákonných a odborových nařízení, ale považuje také za nezbytný přístup dobrovolnosti s využitím CSR aktivit a vše rozšiřuje na další zainteresované skupiny“* (Jones, 1980; citováno dle Carroll, 1999). Jeho pohled na CSR byl procesní, spočívající v rozhodování vedoucích pracovníků tak, aby se CSR aktivity staly součástí komplexního společensky odpovědného chování společnosti. **P. F. Drucker** (1984) se v této době také prosadil za podporu těchto přístupů a rozšiřuje debatu o faktu, že odpovědnost a ziskovost se vzájemně nevyklučují, ale jedná se o vzájemný vztah, kdy podniků může využít svůj odpovědný přístup v určitou podnikatelskou nebo konkurenční příležitost.

Koncept se dále stává terčem řady výzkumů a odborných diskusí v souvislosti s jeho vlivem na finanční výkonnost podniku. V této době se koncept dostává do předmětů kvantitativního výzkumu, navazuje se na hypotézy, které vycházejí z teorie vývoje CSR. *Výzkumným problémem se stává finanční výkonnost podniku, který aplikuje CSR aktivity*. Souhrnně lze říci, že roste zájem o dosažení operacionalizace CSR a vytvoření systému ukazatelů či metrik, kterými by se dala posoudit finanční výkonnost. Autoři **Cochran** a **Woodová** se právě zaměřují na tento výzkumný problém a využívají jako měřítko *Moskowitzův reputační index* vyvinutý na počátku 70. let, aby došli ke zjištění, že tento přístup má nedostatky a tímto, de facto podpořili postupný vývoj nových měřítek.

Studie zaměřená na tento výzkumný problém spočívala v empirickém přístupu Aupperleho, Carrola a Hatfielda, kteří navázali na Carrollovu čtyřdílnou definici a využili ji jako měřicí nástroj CSR. Nedochozí k potvrzení kladného vztahu mezi společenskými cíli a

koncentrací firmy na ekonomickou výkonnost. Došli k závěrům potvrzení čtyř složek Carrollovy definice a pomocí statistických nástrojů dospěli, k již výše zmíněným vahám (4:3:2:1) jednotlivých složek, tímto poukazují na platnost teoretického vymezení (Aupperle, Carroll a Hatfield, 1985).



### KONTROLNÍ OTÁZKA

Čím byla dekáda 80. let významná z pohledu vývoje a utváření principů společenské odpovědnosti podnikání?

---

Následně je možné pozorovat významné rozšíření přístupu k společenské odpovědnosti od autorů **Warticka** a **Cochrana** (1985, s. 763). Ti rozpracovávají a rozšiřují Carrollův přístup o způsob zachycení výkonnosti společenské odpovědnosti (častá kritika nedokonalosti tohoto přístupu) o model CSP, který podtrhuje **významnost posunu využitelnosti CSR do praktické roviny** ve využitelnosti v podnikové sféře. Snaha operacionalizovat koncept ústí v příspěvku Woodové (1991), který je zdokonalením modelu CSR. **Carroll** provedl v roce 1991 úpravu svého pojetí definice a změnil čtvrtou složku z **dobrovolné na filantropickou**. Podnik využívající CSR je založen pro generování zisku, má být etický, v souladu s legislativou a být určitým „správným a dobrým“ občanem pro společnost (Carroll, s. 289). Carroll je považován za jednoho z nejvýznamnějšího autora, který pojetí konceptu rozšířil a aktivně se zaměřil na jeho pochopení a další šíření. Také akceptuje souběžně vznikající nové koncepty a změny vývojových etap např. v oblasti **“business ethics”**, **CC** (*Corporate Citizenship*) nebo **CSP** (*Corporate Social Performance*).



### NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

Dejte si pauzu, protože jste absolvovali četbu rozsáhlejšího textu, který představoval vymezení a historický vývoj společenské odpovědnosti. Dále nás čekají významné milníky v soudobém vývoji konceptu v Evropě. Pro sumarizaci významných vývojových etap se podívejte do Přílohy č. 4.

---

## 1.4 Vybrané organizace podporující společenskou odpovědnost v Evropě

První zmínky o diskusi na poli CSR jsou spjaty se vznikem podnikatelského sdružení **Business in the Community** ve Velké Británii. Ke koncepčnímu přístupu CSR se především vyspělé země dostávají ve *druhé polovině 90. let minulého století* převážně z důvodu aktivit institucí EU. Jedná se o iniciativy, které si kladou za cíl podpořit rozšiřování společensky odpovědného chování jako přirozeného podnikatelského standardu (CSR Europe, 2010). V následující části budou představeny nejvýznamnější evropské iniciativy.

### CSR EUROPE

Vývoj této iniciativy, který se datuje do roku 1992, byl prvním podnětem k definování postupů v oblastech společenské odpovědnosti. Reprezentanti podnikatelské sféry byli vyzváni pro přijetí tzv. *Evropské deklarace proti sociálnímu vyloučení*. Její úspěch byl potvrzen *ratifikováním v roce 1995 ve dvaceti evropských zemích*. Následovníkem byla *Evropská podnikatelská síť pro sociální kohezi* (European Business Network for Social Cohesion) v roce 1996 (Zadrazilová, 2010). Důraz byl kladen na výměnu zkušeností a informovanosti podnikatelské sféry.

CSR Europe

Tato síť byla přejmenována v roce 2000 na dnešní **CSR Europe**, která si deklaruje hlavní cíle: *být evropskou expertní centrálou na problematiku CSR; přispět k rozšíření a k pochopení konceptu CSR v Evropě; poskytovat poradenství, vzdělávání a školení v CSR; propagovat nejen v rámci EU CSR, včetně zdůrazňování hlavních výhod, které firmy implementující CSR mohou získat; podnítit vedení dialogu s firemními stakeholdery i mezi jednotlivými evropskými vládami; shromažďovat a následně vyzdvihnout příklady konkrétních aktivit společensky odpovědných firem v rámci celé Evropy* (Kunz, 2010). Organizace sdružuje více než 3000 firem, včetně 17 významných nadnárodních korporací. V každé členské (případně kandidátské) zemi existuje partnerská organizace, která je nápomocna v realizaci stanovených cílů. V ČR má CSR Europe svoji partnerskou organizaci – **Business Leaders Forum ČR** (BLF), která byla založena v roce 1992.

### DALŠÍ ZDROJE



Pro další doplňující zdroje, aktuality a témata spojená s CSR v EU doporučuji web <https://www.csreurope.org/>.

Partnerskou organizací v České republice je Business Leaders Forum (BLF), které je platformou pro společensky odpovědné podnikatele. Napomáhá firmám naplňovat principy společenské odpovědnosti, pořádá setkání firemních leaderů, sdílí příklady dobré praxe a

přínosy CSR. Veškeré aktuality, projekty a další zdroje naleznete na webu <https://www.csr-online.cz/>.

---

## **EVROPSKÁ ALIANCE PRO CSR**

Aliance<sup>8</sup> vznikla v roce 2006 a představuje nový politický přístup k CSR založený na dvojitém závazku. Na jedné straně chce Evropská komise posílit příznivé prostředí pro podnikatele. Na druhé straně, prostřednictvím dobrovolného přístupu, budou podniky nadále zaměřovat své úsilí na inovaci své CSR strategie a iniciativy, ve spolupráci a dialogu se všemi zúčastněnými subjekty. Aliance slouží jako politický deštník pro mobilizaci zdrojů z velkých i malých evropských podniků a zúčastněných stran v deseti prioritních oblastech, v nichž je podtrhnut i význam MSP. Jejím prostřednictvím je využito tzv. fóra, které poskytuje platformu pro diskusi na evropské úrovni.

Mezi významnými milníky v konceptu CSR byl *Lisabonský summit EU v roce 2000*, který deklaroval, požadavek na strategické prosazování tohoto konceptu, ale i jeho podporu a rozvoj v rámci celé EU. V roce 2001 vznikl nejvýznamnější dokument v oblasti CSR tzv. **Zelená kniha**, ve které jsou shrnuty základní principy, nástroje a přístupy k problematice CSR. Obsahuje také tři pilířovou definici CSR (tyto souvislosti jsou vysvětleny v části definičního vymezení). Z iniciativy Evropské komise vzniklo v roce 2002 činnost **European Multistakeholder Forum**. Členy fóra se stali zastupitelé zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, odborů či nevládních organizací. Hlavním cílem fóra je výměna názorů a zkušeností k CSR mezi zainteresovanými subjekty.

Dále na tyto počiny byl vytvořen projekt **Enterprise 2020**, který navazuje na principy Evropské aliance CSR. Projekt reflektoval celosvětové trendy a podporoval úspěšné rozšiřování CSR do každodenní praxe podniků všech velikostí, ale také zapojoval různé partnerské subjekty do dalšího rozvoje CSR. Současné tendence směřují k vyššímu využívání spolupráce a výměny zkušeností mezi všemi zainteresovanými subjekty a iniciativy se snaží prokázat využitelnost CSR v rámci již konkrétních manažerských rozhodnutí a posilovat tak konkurenceschopnost či finanční výkonnost podniků. Novým počinem je projekt CSR Europe **CSR Europe's 2030 Strategy**<sup>9</sup>. Tento projekt je založen pro společnou vizi evropské budoucnosti s vedoucí rolí v přechodu k udržitelnosti s využitím zelené a inkluzivní ekonomiky s aplikací mezinárodních pravidel. Z pohledu EU je podnikání chápáno jako klíč k poskytování inovativních řešení ve smyslu prosperity prostřednictvím sociálního, environmentálního a ekonomického pokroku.

---

<sup>8</sup> CSR EUROPE: The European Alliance for CSR. [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <http://www.csreurope.org/pages/en/alliance.html>

<sup>9</sup> Komplexní strategie **CSR Europe's 2030 Strategy** je dostupná na webu CSR Europe.



## 1.5 Současné trendy ve vývoji odpovědných přístupů

Timothy J. McClimon se zabývá managementem v kultuře, neziskovými organizacemi a vede Institut společenské odpovědnosti firem při Univerzitě Johnse Hopkinse v americkém Baltimoru. Přestože pandemická krize jistě i v této oblasti trochu zamíchala kartami, v základních obrysech zůstávají jeho postřehy nepochybně platné. Od roku 2019 se stal určitý obrat v oblasti společenské odpovědnosti firem, jelikož konceptům korporátní odpovědnosti a udržitelnosti se dostává významné mediální pozornosti. McClimon tvrdí, že budoucí roky přinesou další výzvy a příležitosti a lídři by podle něj měli věnovat pozornost těmto rozvíjejícím se trendům v oblasti CSR<sup>10</sup>:

- **Klást důraz na transparentnost a pravdu.** Ačkoli od firem se již dlouho očekává transparentnost a otevřená komunikace, samy o sobě tyto hodnoty již nestačí. Ve světě fake news, alternativních faktů a schopnosti sociálních médií vyložené lži rozšířit po celém světě nehledají lidé pouze pravdu, ale chtějí, aby se z hledání pravdy stal požadavek pro byznys. Můžeme tak očekávat větší důraz na zapojení externích auditorů, kteří budou ověřovat, jestli informace, které společnosti sdílí, jsou transparentní a přesné.
- **Dosažení uhlíkové neutrality.** Od společností se dnes žádá, aby dopad svého provozu na životní prostředí nejen omezily, ale snížily na nulu. Stále více firem využívá obnovitelné zdroje energie a uhlíkové kompenzace, aby dosáhly uhlíkové neutrality a myšlenka „zero waste“ (tedy nulového odpadu) je na pracovištích stále běžnější.
- **Podpora zaměstnanců.** Zaměstnanci stále hlasitěji požadují, aby se lídři korporací zapojili v jejich komunitách a záležitostech způsoby, které by ještě před pár lety byly nemyslitelné. Od leaderů se bude velmi pravděpodobně očekávat, že se budou účastnit politických diskusí na lokální i globální úrovni, a svými zaměstnanci budou voláni k odpovědnosti za své činy (či nečinnost).
- **Hledání smyslu spíše než nadšení.** Ačkoli nadšení a zápal jsou stále zásadní pro vedení společností i občanských sdružení, stále více lidí si uvědomuje, že emoce jsou někdy pomíjivé, ale hlubší smysl vydrží déle. Hnutí směřující k vytvoření korporátního smyslu, tedy způsobu, jak inspirovat zaměstnance a zapojit zákazníky, je uznáním toho, že smysl může být trvalejší hnací silou pro společnosti a jejich sociální odpovědnost.
- **Další vývoj koncepce,** kdy tento koncept existuje již od 70. let a korporátní filantropie existuje již déle než sto let. Myšlenka **udržitelnosti** je stará několik desetiletí

---

<sup>10</sup> Forbes. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/timothyjmcclimon/2020/01/02/5-corporate-social-responsibility-trends-to-follow-in-2020/?sh=27f90dc27e69>

a závazek firem a zaměstnanců „vracet zpět společnosti“ prostřednictvím dobrovolnictví existuje podobně dlouho. *A co bude tou další velkou věcí?* Mnoho investorů a insiderů nabízí myšlenku ESG reportingu (Environmental, Social and Corporate Governance) a „sdílené hodnoty“, avšak tyto koncepty se mohou průměrnému spotřebiteli či zaměstnanci zdát příliš akademické. V příštím roce každopádně můžeme očekávat nová pojetí i způsoby propagace myšlenky odpovědného chování firem.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Na základě výše uvedených vývojových oblastí stanovte příklady konkrétních aktivit, které firmy budou muset řešit v nadcházejících letech v odpovědných přístupech? Stanovte priority, které považujete v další dekádě za významné.

### 1.5.1 CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE ORGANIZACE OSN

SDGs cíle  
OSN

V září 2015 přijaly všechny členské státy OSN **17 Cílů udržitelného rozvoje**<sup>11</sup> (Sustainable Development Goals – SDGs), které mají problémy (ekonomické, sociální a environmentální) do roku 2030 vyřešit. SDGs přináší plán vedoucí k vymýcení extrémní chudoby, boji s nerovností a nespravedlností a k ochraně naší planety před změnou klimatu. Plán, jak do roku 2030 zlepšit podmínky a kvalitu života pro všechny lidi na světě. SDGs jasně definují svět, ve kterém chceme žít.

Přestože jsou SDGs určeny pro potřeby vlád, účelem je do jejich plnění zapojit co největší počet firem, organizací i jednotlivců. SDGs na rozdíl od předchozích Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs) zcela otevřeně vyzývají k zapojení každou jednotlivou firmu, aby svým kreativním a inovativním přístupem pomohla v řešení problémů udržitelného rozvoje. Jsou příležitostí pro velké globální firmy, ale i malé a střední podniky z regionu včetně neziskových organizací, škol i měst, aby ukázaly, jakým způsobem pomáhají svým podnikáním a činnostmi aktivně naplňovat principy udržitelného rozvoje. Některé cíle Vám mohou připadat v podmínkách ČR jako již překonané ve smyslu, že nemáme daný problém. Je nutné ale vymezit, že tyto cíle mají mezinárodní přesah (jsou globální) a každá země (firma) si z nich může vzít to potřebné a integrovat je do svých systémů řízení. Následně jsou představeny jednotlivé cíle, které jsou uvedeny v členění: co může udělat jednatel, co může udělat firma a pro doplnění jsou uvedeny příklady dobré praxe formou případové studie.

<sup>11</sup> Detailní přehled a obsahové zaměření jednotlivých SDGs cílů je dostupné na webu Asociace společenské odpovědnosti <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/sdgs/>

## PRŮVODCE STUDIEM



Následující část představuje všech 17 cílů udržitelného rozvoje v hlavním členění. Každý tento cíl má další subcíle. Pokud někdo má zájem, tak doporučuji web Asociace společenské odpovědnosti podnikání (<https://www.spolecenskaodpovednost.cz/sdgs/>), tam je toto detailní členění dostupné.

Pro pochopení problematiky jsou jednotlivé cíle představeny tak, abyste si ujasnili, co můžete realizovat jako jedinec nebo jako firma/organizace pro zlepšení prostředí a nastavení určité cesty v dosahování udržitelnosti. Berte uváděná tvrzení jako doporučující, jsou převzata z OSN, prezentována Asociací společenské odpovědnosti podnikání, která je ambasadorem těchto 17 SDGs cílů v ČR. Každý cíl je doplněn o příklady projektů nebo případové studie firem, které právě v dané oblasti jsou aktivní. Tyto příklady pomohou lépe poznat a porozumět jednotlivým cílům. Vyhradte si určitý čas, protože Vás čeká představení 17 cílů.

### 1. CÍL – KONEC CHUDOBY

Přibližně 815 milionů lidí na světě trpí hladem. Každé čtvrté dítě trpí poruchou růstu způsobenou podvýživou. Přesto se na světě vyhodí průměrně 1/3 vyprodukovaného jídla. Neudržitelné zemědělství a klimatické změny navíc znehodnocují a narušují půdu, lesy a další ekosystémy. Je nezbytné začít přemýšlet, jak vyrábět a konzumovat jídlo. Dobrou zprávou je, že množství lidí trpících hladem kleslo za posledních 20 let na polovinu díky ekonomickému růstu a vyšší produktivitě. Nicméně současný růst populace indikuje, že v následujících 20 letech populace vzroste o další 2 miliardy. Abychom se s tímto nárůstem byly schopni vypořádat, je potřeba změnit globální systém zemědělství a produkci potravin.

Jednou z cest, jak vymýtit hlad, je méně plýtvat. Restaurace vyhodí průměrně 20 % nakoupeného jídla. Tento problém se rozhodl řešit Marc Zones, který založil technologickou firmu Winnow, jež programuje softwary pro sledování a analyzování zbytků jídla v pohostinství. Od svého vzniku Winnow pomohl restauracím snížit objem jídla „na vyhození“, ušetřit přes 30 milionů dolarů a snížit uhlíkovou stopu. Nové formy ekologického zemědělství jsou správnou cestou. Příkladem je společnost AeroFarms v New Jersey, jež vybudovala největší vertikální zeleninovou farmu na světě. Semínka zde klíčí v látkových recyklovaných květináčích, osvětlených LED. Kořínky jsou zavlažovány minimem vody, živinami a kyslíkem. Bez přítomnosti zeminy, sluníčka a pesticidů rostou rostlinky rekordní rychlostí a spotřebovávají o 95 % méně vody než tradiční skleníky. V současnosti je 100 tisíc druhů rostlin v ohrožení vyhynutí. Úkolem bank budoucnosti je zachovat co největší biodiverzitu planety. Semenné banky po celém světě sesbíraly již kolem 40 tisíc

druhů rostlin a uskladňují přes 2,2 miliard semínek. Banky jsou většinou ukryty v horách a jsou konstruovány tak, aby odolaly i atomovým útokům<sup>12</sup>.

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Zajímejte se o příčiny chudoby doma i v zahraničí. Nepotřebné věci nevyhazujte, ale sdílejte a darujte. Nakupujte u firem, které se chovají férově ke svým zaměstnancům. Šetřete, půjčujte si a investujte odpovědně. Požadujte odpovídající mzdy a příležitosti pro všechny.

*Co můžete dělat jako firma?* Platěte zaměstnancům odpovídající mzdu. Poskytujte všem svým zaměstnancům férové podmínky. Využívejte přírodní zdroje takovým způsobem, který respektuje přírodu. Zajistěte, aby váš provoz nezasahoval do ekosystémů nebo komunit. Investujte do aktivit, které nebrání modernímu pokroku, ale naopak ho podporují.



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

**Fishing for prosperity** – je projekt podporovaný Rozvojovým programem OSN, se zaměřuje na zvyšování příjmů drobných rybářů na ostrově Idjwi v Demokratické republice Kongo. Rybaření představuje často jedinou možnost obživy místních obyvatel. Problematické jsou však pracovní podmínky: velká část výtěžku putuje družstvu a na vybavení, samotný výtěžek se pak pohybuje kolem dvou dolarů denně na osobu. Iniciativa OSN pomáhá budovat lepší podmínky pro místní rybáře a také nová pracovní místa. **Placení školného mobilními penězi na Pobřeží slonoviny** – jedná se o iniciativu vlády a mobilního operátora usnadňující platbu ročního poplatku za registraci pro 1,5 milionu středoškolských studentů ve státě Pobřeží slonoviny. Iniciativa přinesla vyšší objemy transakcí a také zlepšila efektivitu nákladů i provozu a zajistila transparentnost pro všechny příjemce.

Příkladem z ČR může být projekt **DOT Glasses**, který reaguje na jeden z největších globálních zdravotních problémů více než miliardy lidí na světě – tolik lidí je totiž kvůli špatnému zraku vyloučeno ze společenského života, pracovních příležitostí a možností vzdělávání. DOT Glasses pomáhá lidem v rozvojových zemích, kteří trpí oční vadou korigovatelnou dioptrickými brýlemi. Unikátnost řešení tkví v nastavitelných brýlových “one-size-fits-all” obroučkách a radikálně zjednodušeném konceptu čoček. Koncová cena brýlí je extrémně nízká a pohybuje se okolo 3-5 dolarů včetně testování a dioptrických čoček. Díky tomu jsou dostupné všem. Mobilní aplikace materiální pomoci **FandiMat** pomáhá propojit všechny lidi v nouzi (samoživitelé, rodiny v tísní, seniory, zdravotně postižené i neziskové organizace pomáhající sociálně slabým aj.), kteří potřebují materiální pomoc, s lidmi, organizacemi, firmami, které chtějí darovat potřebné věci, jak nové, tak i ty z druhé ruky. Každý tak může pomáhat. Díky aplikaci je možné vyhledat člověka v tísní ve svém okolí, nebo poplat konkrétní materiální pomoc.

<sup>12</sup> 17 SDGs: Asociace společenské odpovědnosti [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/5-veci-ktere-byste-meli-vedet-o-vymyceni-hladu/>

## 2. CÍL – KONEC HLADU

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Nakupujte lokální a sezónní suroviny. Zamrazujte si na později jídlo, které nesníte. Kupujte i „ošklivou“ zeleninu a ovoce. Zkuste postupně snižovat množství jídla, které vyhazujete. Vyhledejte lokální, sezónní a fair trade výrobky.

*Co můžete dělat jako firma?* Platte zaměstnancům takovou mzdu, díky které mohou svým rodinám zajistit dostatek výživného jídla. Zajistěte zaměstnancům možnost výživného jídla při práci. Požadujte po dodavatelích šetrný přístup k půdě, zvířatům a ekosystémům. Neplývejte vodou a požadujte totéž od svých dodavatelů. Jako obchodní řetězce spolupracujte s místními potravinovými bankami.

### PŘÍPADOVÁ STUDIE



Společnost **Hinoman** je izraelský zemědělský start-up, který se zaměřuje na pěstování rostliny s vysokým obsahem proteinu zvané Mankai. Mankai je možné pěstovat celoročně a je nenáročná na vodu, půdu a energii. Hinoman strávil téměř 10 let kultivací této zeleniny a vývojem udržitelných metod pro její pěstování. Cílem pěstitelů je, aby se Mankai do roku 2025 stala známou a dobře dostupnou značkou potravin. Podle Rona Salpetera, generálního ředitele firmy Hinoman, mladší generace chtějí vědět, co jejich strava obsahuje a jaký to má vliv na planetu. Salpeter si také myslí, že v budoucnosti regulační orgány vymyslí systém označování potravin, podle kterého se dozvíme, kolik živin, které jsou v jídle obsaženy, skutečně vstřebáme a jaký je dopad dané potraviny na životní prostředí. Společnost **Hampton Creek** hledá v rámci své značky Just nové využití rostlinných bílkovin s cílem přeměnit současný potravinový systém tak, aby dobré a chutné jídlo bylo zároveň zdravé, udržitelné a cenově dostupné. Projekt je založen na analýze více než 400 000 druhů rostlin, které by mohly být využity k výrobě potravin. První z řady nových udržitelných produktů je například rostlinná majonéza Just Mayo nebo veganská míchaná vajíčka. V rámci ČR existuje projekt **Nesnězeno**, který reaguje na zjištění, že každý rok se vyhodí zhruba 1/3 potravin. V Evropě potravinový odpad představuje asi 95–115 kg na obyvatele, na světě je přitom 820 milionů lidí, kteří trpí hladem a podvýživou. Nesnězeno se snaží plýtvání zabránit. Pomocí aplikace dává restauracím a obchodům možnost prodat přebytečné produkty před zavírací dobou za výrazně sníženou cenu. Podnik díky Nesnězeno nevyhodí do koše dobré jídlo a s ním i náklady vynaložené na jeho přípravu. Zákazník konzumuje kvalitní jídlo, ušetří minimálně 30 % z původní ceny a zároveň přispívá k tomu, že se jídlem neplýtvá.

V roce 2013 OSN vydala knihu **Jedlý hmyz**, ve které vyzdvihovala hmyz jako udržitelný protein budoucnosti. O 3 roky později se této výzvy chopili v **SENS** a postavili nej-

větší cvrččí farmu na světě, ve které produkují udržitelný cvrččí protein. Ten je stejně kvalitní jako nejlepší hovězí, ale při jeho výrobě se spotřebuje 2 000x méně vody, 15x méně půdy a 12x méně krmiva. Udržitelné, zdravé a skvěle chutnající proteinové tyčinky, krečky, proteiny nebo těstoviny najdete zejména v supermarketech v Německu, ale také u nás a na několika trzích v Evropě a Asii. Jiným příkladem je **Potravinová banka Praha** a Středočeský kraj, kdy komunitní kuchyň bojuje proti plýtvání potravinami a vzdělává své klienty, například lidi bez domova, v oblasti stravování a skladování potravin. V kuchyni vzniká Zbytkoláda, která se vaří z nerozdané a nespotřebované zeleniny a ovoce. Kuchyň ožívá i kurzy pro koncové klienty odběratelských organizací. Ti se učí vařit z darovaných potravin pod vedením zkušených kuchařů a partnerů z komerční sféry gastronomie.

---

### 3. CÍL – ZDRAVÍ A KVALITNÍ ŽIVOT

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Darujte krev. Každý den minimálně 30 minut chod'te. Učte se a sdílejte tipy, jak být fit a ve formě. Myjte si ruce a pravidelně se hýbejte. Pečujte o svoje mentální zdraví. Docházejte na pravidelné preventivní prohlídky.

*Co můžete dělat jako firma?* Starejte se o zdraví vašich zaměstnanců. Poskytujte zaměstnancům rodičovský příspěvek. Zajistěte zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí. Zamezte vzniku či úniku emisí do ovzduší. Zaříd'te zaměstnancům potřebná pojištění pro práci.



#### PŘÍPADOVÁ STUDIE

Dostupná zdravotní péče prostřednictvím mobilní aplikace **ClickMedix**, která umožňuje lékařům po celém světě pomáhat více pacientům, a to zároveň s nižšími náklady. Zdravotníkům a lékařům pak pomáhá získat zkušenosti a rady od odborníků ze zahraničí. Do online systému jsou zadány veškeré symptomy pacienta a lékaři-konzultanti pak na dálku analyzují zadané informace a radí méně zkušeným kolegům, jak v léčbě pacienta postupovat. Celkově se takto ošetří až desetkrát více pacientů než prostřednictvím osobních konzultací.

Více než 5 % světové populace má poruchu sluchu. Howard Weinstein, zakladatel neziskové organizace **Solar Ear**, dokázal se svou udržitelnou inovací změnit život více než milionu lidí nejen v africké Botswaně. Ve vesnici Otse si Howard uvědomil, že hluchota a ztráta sluchu je obrovským problémem zvláště v komunitách, kde mají lidé omezený přístup k lékům a sluchadlům. Naslouchátko Solar Ear s dobíjecími bateriemi na solární energii představuje unikátní nástroj, jak v rozvojových zemích zabezpečit kvalitní a plnohodnotný život lidem se sluchovým postižením.

Postupující digitalizace ve všech oblastech našeho života prohlubuje problém digitální nerovnováhy a z toho vyplývajících psychických i sociálních problémů. **Replug.me** je česká firma, která mění kvalitu života lidí, ať už v rodinách, ve firmách nebo ve školách tím, že jim pomáhá najít digitální rovnováhu a používat technologie zdravě. Šíří osvětu, téma odborně mapuje a přináší řešení, které je systematicky postaveno tak, aby pozitivně ovlivňovalo všechny cílové skupiny, které v oblasti digitálního well-beingu potřebují podporu. Mobilní aplikace **Cash Reader** pomáhá zrakově postiženým a nevidomým rozpoznat hodnotu bankovek 97 světových měn v 37 jazycích. Lidé tak už nemusí spoléhat na speciální znaky na bankovkách, ani na různé pomůcky. S aplikací stačí namířit kameru telefonu na bankovku a okamžitě znají její hodnotu. Ta se kontrastně zobrazí na displeji a zároveň aplikace její hodnotu buď vysloví, anebo zavibruje. Jiným příkladem je **FastMEDIC**, který nabízí službu poskytování odborné první pomoci prostřednictvím týmu odborně způsobilých záchranářů pohybujících se na kolech. Hlídky FastMEDIC pracují na principu „first responderů“. Jsou tzv. posádkou před zdravotnickou záchranou službou. Mají možnost dostat se k pacientovi, který se nachází na špatně přístupném místě nebo mezi velkým počtem lidí (např. na velkých sportovních nebo kulturních akcích, v parcích, na cyklostezkách, v pěších zónách, v husté dopravní situaci apod.).

---

#### 4. CÍL – KVALITNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

*Co můžete dělat jako jednotlivec? Vzdělávejte se po celý život, učte se nové věci. Učte děti vlídnosti a laskavosti. Darujte knihy, které nepotřebujete. Zapojte se do individuálního doučování dětí ze znevýhodněného prostředí. Pomáhejte dětem s učením. Chraňte právo na vzdělání pro všechny. Naučte se rozeznávat fake news a oznamujte kyberšikanu.*

*Co můžete dělat jako firma? Zajistěte zaměstnancům takové podmínky, aby si mohli pro své děti dovolit minimálně základní vzdělání. Zaříd'te možnost rodičovské dovolené. Dostatek času rodičů podporuje rozvoj dětí od raného dětství. Zajistěte zaměstnancům školení a jiné aktivity pro jejich rozvoj.*

#### PŘÍPADOVÁ STUDIE



**Kio Kit** od společnosti BRICK Education představuje řešení, které pomáhá a rozvíjí školství v rozvojových zemích. Vzdělávací programy jsou využitelné kdekoli, dokážou proměnit obyčejnou třídu v moderní digitální učebnu. Umožňují tak výhody digitálního světa přímo uprostřed Afriky. Tablety jsou vybaveny bateriemi s dostatečnou kapacitou a jsou tak přizpůsobeny podmínkám venkovských oblastí. Projekt funguje na více než 100 místech v 17 zemích, kde mají tisíce dětí díky němu přístup k digitálním vzdělávacím nástrojům, které jim pomáhají v učení.

Navzdory kontroverzním, ale přesvědčivým důkazům, že domácí úkoly mají minimální přínos pro dítě a berou rodinám hodnotný společně prožitý čas, tráví děti stále více hodin učením mimo školu. **Irská škola Gaelscoil Mhíchíl Uí Choileáin** se odhodlala k radikálnímu kroku. Na konci roku 2019 upustila od tradičních domácích úkolů a namísto toho motivuje žáky každý den vykonat nějaký dobrý skutek. V pondělí mají oslovit starší osobu. V úterý pomáhají doma a ujímají se nějaké domácí práce. Ve středu mají možnost udělat jakýkoliv dobrý skutek, který se jim zamane. Čtvrtky jsou věnovány aktivitám, které posílí jejich mentální zdraví.

**Česko.Digital** je komunita více jak 2 800 expertních dobrovolníků – špičkových vývojářů, designérů, produktových a projektových manažerů, analytiků, marketérů a stratégů, kteří ve svém volném čase pro bono pomáhají neziskovým organizacím i státu a mění tak Česko k lepšímu. Za dobu své činnosti dobrovolníci společně s partnerskými organizacemi odvedli mnoho dobré práce. Dalším příkladem je mezinárodní program **EKOŠKOLA**, který v ČR zastřešuje vzdělávací centrum Tereza. Je příběhem škol, které už 15 let mění sebe a své okolí. Děti se v programu učí, že mohou samostatně ovlivnit dění ve škole a ve svém okolí ku prospěchu životního prostředí. Hledají slabé stránky své školy, společně navrhují řešení a opatření pak samy realizují. Ekoškola vytváří příjemnější, demokratičtější a přírodě bližší školu.

Společnost Google se se svým projektem **Grow with Google** zaměřuje na vzdělávání v oblasti digitálních technologií již 5 let. Nyní se soustředí především na malé a střední podniky, startupy a jednotlivce, pro které připravila vzdělávací programy s velice pestrým zaměřením. Navíc jsou programy pro všechny účastníky zdarma. Od roku 2015 pomohl Grow with Google zdarma vyškolit 150 000 jednotlivců a firem a stanovil si ambiciózní závazek, a to do konce roku 2021 skrz Google programy a nástroje pomoci 130 000 českým firmám a jednotlivcům využívat internet k růstu svého podnikání, nalezení práce a rozvoji kariéry.

---

## **5. CÍL – ROVNOST MUŽŮ A ŽEN**

*Co můžete dělat jako jednotlivce?* Braňte se proti sexismu, ozvěte se proti sexuálnímu obtěžování. Vychovávejte děti k dodržování rovnosti. Postavte se proti diskriminaci žen a dívek. Chraňte právo žen na plánování rodiny. Podporujte povědomí o kampaních za podporu rovnoprávnosti (aktivity typu HeForShe a podobné). V každodenním životě se vyvarujte genderových stereotypů.

*Co můžete dělat jako firma?* Zajistěte, aby měli všichni zájemci o zaměstnání rovnocenné podmínky v přijímacím procesu. Zaměstnancům a zaměstnankyním nabízejte na stejné pozici stejné platové ohodnocení. Aktivně prosazujte, nestranně posuzujte a řešte



transparentně gender témata na pracovišti. Vymezte se nulovou tolerancí proti sexuálnímu násilí a obtěžování.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



Fereshteh Forough, afghánská průkopnice v oblasti technologií, provozuje institut vzdělávání **Code to Inspire**. Pomáhá tak mladým dívkám naučit se kódovat a zároveň je připravuje na světový trh práce v oblasti IT. Jiným projektem je projekt akcelérátoru pro všechny spouští společnost **Sustainability Energy for All**. Cílem projektu je prosazovat rovnost žen a mužů, sociální začlenění a posílení postavení žen v oblasti udržitelné energie. **Global Goals World Cup** je první světový fotbalový turnaj na podporu globálních cílů stanovených OSN, který inspiruje a angažuje ženy a dívky z celého světa. Každý tým totiž bojuje za jeden ze 17 Cílů udržitelného rozvoje. Více než sportovní talent se v této hře, kde se sport protíná s aktivismem, počítá schopnost a kreativita aktivně „kopat“ za konkrétní společenské téma, např. zlepšení vzdělávání, snížení chudoby, odstranění nerovností nebo třeba boj za snížení množství odpadu.

**Konsent** se od roku 2016 věnuje prevenci sexuálního násilí a obtěžování. Do veřejného prostoru vstupuje s osvětovými kampaněmi a zábavnou formou boří mýty spojené s těmito tématy. Konsent připravuje workshopy sexuální výchovy pro základní a střední školy. Je součástí mezinárodního projektu Power, který upozorňuje na genderově specifické kybernásilí. Projekt vstoupil na pole nočního života s kampaní Respekt je sexy, do akademického prostředí kampaní Respekt až na půdu a spolupracuje také s firmami v rámci kampaně Respekt je profi. Jiným českým příkladem je **mobilní aplikace Bright Sky, která** dokáže odhalit domácí násilí a uživatelům nabízí kompetentní řešení jejich situace. Pomáhá jak obětem, tak každému, kdo má obavy o někoho blízkého, že by se mohl nacházet v nebezpečném násilném vztahu. Aplikace je rozcestníkem, který problém identifikuje a nabízí i řešení, tím přispívá ke zkvalitnění života obětí násilí. Aplikace boří mýty týkající se domácího násilí a cílí nejen na ženy, ale i na muže či stejnopohlavní páry. Databáze kontaktů na organizace, které pomáhají obětem domácího násilí, i na policii, přispívá k posílení pozice všech těchto institucí.

**M.art**er je vzdělávací a networkingová platforma pro ženy i muže na rodičovské dovolené. Pomáhá sladit rodinný život s kariérou, s návratem na trh práce – zaměstnancům do stávající nebo nové pracovní pozice, freelancerům nebo podnikatelům s vlastními projekty nebo podniky. Pomáhá od samotné myšlenky až po řízení a vedení projektu či jeho škálování. Pokrývá všechny možnosti, které žena či muž po ukončení rodičovské má. Pořádá workshopy od profesionálů z různých oborů (offline i online), mastermind setkání s hostem, výběrové online programy pro začínající nebo pokročilé podnikatele či restart kariéry.

## 6. CÍL – PITNÁ VODA, KANALIZACE

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Místo koupání ve vaně se krátce sprchujte. Neoplachujte nádobí po vyndání z myčky. Pračku zapínejte zcela plnou. Nesplachujte odpadky nebo chemikálie. Při čištění zubů vypínejte tekoucí vodu. Udržujte v dobrém stavu trubky a potrubí, každá kapka se počítá. Chraňte přírodní zdroje vody, čistěte přírodní prameny.

*Co můžete dělat jako firma?* Využívejte vodní zdroje odpovědně v souladu s přírodou. Zabraňte znečišťování zdrojů pitné vody. Zajistěte, aby vaše práce neomezovala ostatním přístup k pitné vodě. Postarejte se o pravidelné testování kvality vody. Problémy ohrožující vodní zdroje řešte okamžitě.



### PŘÍPADOVÁ STUDIE

Společnost Stella Artois, největší producent piva ve Spojených státech, a nezisková organizace **Matta Damona Water** ve společné reklamní kampani upozorňují na nedostatek pitné vody v řadě rozvojových zemí. Koupí limitované edice piva je možné přispět na podporu projektů, které se zaměřují na výstavbu vodovodních sítí v rozvojových zemích a poskytnou čistou vodu po dobu pěti let. Do projektu se zapojila i kreslířka Eili-Kaija Kussniem, která ve svých ilustracích poukázala na význam vody pro rodiny a komunity. Koupí speciální edice pomůžete ukončit celosvětovou vodní krizi. Prostřednictvím fondů **OSN** mají obyvatelé odlehlé horské vesnice Gandi v nepálských horách konečně přístup k pitné vodě. Někteří na takové řešení čekali celý život. Deset kilometrů dlouhé potrubí přivádí vodu až do výšky 2 500 m n. m. Jeho součástí jsou i tři velké skladovací nádrže. Zároveň byl vybudován systém sběru dešťové vody, který pomůže se závlahou zemědělské půdy.

Omezený přístup k pitné vodě je realitou pro miliony Indů. A právě tento problém se snaží řešit organizace **National Geographic a Water Aid India** prostřednictvím kampaně Modrá mise (Mission Blue). Iniciativa cílí na zvýšení povědomí o problematice nedostatku vody a ukazuje, jak pouhé drobné změny v každodenní spotřebě vody mohou pomoci zajistit bezpečný a čistý zdroj pitné vody (nejen) příštím generacím. V rámci Modré mise bude National Geographic vysílat na svých indických kanálech dokumenty a speciální televizní pořady.

V ČR je příkladem společnost **DEKONTA**, která vyvíjí inovativní a přírodě blízká řešení umělých mokřadů. Specialisté určí vhodné lokality v rozvojových zemích, kde se zaměřují na odlehlá venkovská sídla s rozptýlenými domácnostmi a zranitelné komunity s omezenými finančními prostředky. Kořenovky zadržují vodu v krajině, zlepšují mikroklima a jsou tak příspěvkem k boji proti suchu a klimatické změně. Dalším projektem je např. akce **Pijeme kohoutkovou ve škole**, kterou pořádá spolek Skutečně zdravá škola, je motivovat žáky a studenty k pravidelnému pití kohoutkové vody ve škole a tím zlepšit svoje

zdraví, zvýšit soustředěnost a výkonnost, a snížit množství odpadního plastu. Škola, která se zapojí do projektu, dbá na to, aby žáci měli k dispozici nádoby na pití kohoutkové vody, ve škole není možné koupit nápoje s přidaným cukrem, žáci si slazené nápoje nenosí z domu, učitelé jsou žákům vzorem a pijí kohoutkovou vodu ve třídě a žáci jsou povzbuzováni, aby dodržovali pitný režim. **Projekt H2Ospodař** od spolku Rhyme má za cíl popularizovat téma vody pro širokou veřejnost se zaměřením na žáky základních a středních škol. Cílem je vyzdvihnout povědomí o vodě na dostatečnou úroveň dřív, než to za nás udělá nedostatek vody sám. Projekt ukazuje, že neplýtvat vodou je normální a že existují snadné cesty, jak s vodou hospodařit bez ztráty pohodlí. Stejně tak je stěžejním tématem zadržování vody v krajině.

---

## 7. CÍL – DOSTUPNÉ A ČISTÉ ENERGIE

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Šetřete elektřinou a vypojte ze sítě elektroniku a spotřebiče, které nepotřebujete. Šetřete energii a snažte se snižovat její spotřebu. Využívejte obnovitelné zdroje energie pro teplo i světlo. Nakupujte elektřinu od vodních, větrných a slunečních elektráren. Místo jednorázových baterií používejte baterie dobíjecí. Vytahujte ze zásuvek počítač, varnou konvici a ostatní elektrické spotřebiče v době, kdy je nepotřebujete. Nakupujte od firem, které využívají obnovitelné zdroje energie. Ve svém domě či bytě zabraňte zbytečnému úniku tepla, utěsňte okna i dveře. Nastavte si v létě termostat na nižší teplotu než v zimě. Nahraďte běžné žárovky úspornými.

*Co můžete dělat jako firma?* Využívejte energii z obnovitelných zdrojů. Při výrobě snižte na minimum emise skleníkových plynů. Omezte využívání fosilních paliv. Nepodporujte subjekty, které propagují nevhodné energetické technologie.

### PŘÍPADOVÁ STUDIE



**Systém dálkového chlazení** komerčních a průmyslových budov v dánské **Kodani** používá pro ochlazování potrubí mořskou vodu. Voda z přístavu je dostatečně studená, aby eliminovala spotřebu elektrické energie v procesu chlazení. Kromě čistého a udržitelného zdroje chlazení systém také zabírá méně prostoru, není tolik hlučný, je méně nákladný a také energeticky úspornější než konvenční klimatizace na bázi kompresoru.

Jiným příkladem je **společnost Sanivation** poskytující účinné sanitační služby lidem ve městech ve východní Africe. Odpady z moderních toalet zpracovává a vyrábí z nich cenově dostupné palivové zdroje. Instalace je zdarma, společnost účtuje pouze malý měsíční poplatek za údržbu toalet. Poté je tento odpad zpracován a kombinován se zemědělským odpadem ve zpracovatelském závodě společnosti a přeměněn na brikety.

Dalším příkladem je **Mrakodrap Pearl River Tower**, který se nachází ve městě Guangzhou v Číně, má integrovanou výrobu větrné elektrárny a je jednou z energeticky nejvýkonnějších konstrukcí na světě. Celkem 309 metrů vysoká věž směřuje vítr do dvou velkých otvorů v budově, kde větrné turbíny vytvářejí energii pro provoz budovy. Mezi další udržitelné prvky patří integrované solární panely, dvojitá zateplovací opěrná stěna, podzemní větrání a řešení pro maximální přísun denního světla.

Českým příkladem je projekt **hybridní fotovoltaické elektrárny firmy Adler Czech** v jejím logistickém centru v Ostravě je jedinečnou kombinací fotovoltaiky na střeše i fasádě, kogeneračních jednotek pro výrobu tepla ze zemního plynu, chytrého nabíjení elektromobilů a manipulačních strojů, měření a regulace. Unikátnost technologií spočívá v jejich propojení do jednoho celku a možnosti predikce a softwarového řízení v závislosti na počasí, aktuálním využití a požadavcích provozu. **Projekt Institutu Cirkulární Ekonomiky s názvem BioCNG pro Brno** poukázal na cenný potenciál energetický i materiálový, který je skryt v biologicky rozložitelných odpadech a který je v současné době většinou bez užitku mařen na skládkách odpadu. Města a obce disponují infrastrukturou pro příjem a nakládání s odpadem od svých obyvatel a živnostníků. Pokud vhodným způsobem zpracují biologicky rozložitelné odpady, namísto jejich pouhé likvidace, mohou z nich získat čistou energii, použitelnou například k pohonu městských autobusů nebo vozidel městských služeb.

---

## **8. CÍL – DŮSTOJNÁ PRÁCE A EKONOMICKÝ RŮST**

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Naučte se, jak správně hospodařit a starat se o rodinné finance. V práci požadujte bezpečné pracovní podmínky. Zjišťujte si původ zboží, které kupujete. Podporujte místní podniky doma i v zahraničí. Nakupujte v místě bydliště od lokálních producentů.

*Co můžete dělat jako firma?* Využívejte zdroje s ohledem na jejich udržitelnost, použijte recyklované materiály. Buďte spravedliví při odměňování zaměstnanců. Odstraňte jakoukoli diskriminaci zaměstnanců. Nabízejte zaměstnancům spravedlivé podmínky a požadujte stejný postup i u vašich dodavatelů (placená dovolená, rodičovské příspěvky, smysluplná pracovní doba). Věnujte se podnětům a stížnostem zaměstnanců. Podnikejte eticky, zavádějte pravidla v souladu s mezinárodním právem.



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

**Filipínský projekt InvestEd** poskytuje půjčky na vzdělání vysokoškolským studentům, kteří v běžném systému nemají šanci získat půjčku. Speciální algoritmus InvestEd pro hodnocení úvěrového rizika dělá to, co banky nemohou – předpovědět pravděpodobnost schop-

nosti studenta splácet půjčku na základě jeho dosavadních studijních úspěchů. Nadějní studenti tak dostanou možnost vystudovat a následně si najít důstojnou práci ve svém oboru, čímž podpoří i ekonomický růst státu. Projekt také umožnil veřejnosti investovat své peníze do programu studentských půjček. Do roku 2023 usiluje o to, aby se stal nejlepší světovou vzdělávací bankou pro chudé.

Českým příkladem je projekt **.pepper..field od společnosti Cambodian** je dlouhodobá podpora 400 malých farmářů s Kampotským pepřem v Kambodži, a to díky otevření trhů EU, nastavení fair trade cen a kontroly, logistiky, exportu až po nalezení koncových zákazníků v zemích EU, což vede k ekonomickému růstu země a zajištění důstojných podmínek pro život u nejmenších rodin farmářů, kterým se pomoci od vlády ani jinde nedostává. Jiným příkladem je **platforma Kariérko.cz** od Institutu kariéry a rozvoje si klade za cíl změnit situaci v oblasti volby budoucího povolání a kariérního a osobního rozvoje. Chce pomoci mladým lidem připravit se na měnící se trh práce, nabídnout jim motivační vzory v okolí (prostřednictvím videorozhovorů a podcastů) a prostor, kde mohou hledat profese, které je zajímají, na základě svých talentů, zájmů a bez tlaku okolí. Cílem je mladé lidi motivovat, aktivizovat je, aby se účastnili aktivit a projektů, získávali nové dovednosti a nastartovali svůj osobnostní rozvoj.

---

## 9. CÍL – PRŮMYSL, INOVACE A INFRASTRUKTURA

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Šetřete elektrinou a vypojte ze sítě elektroniku a spotřebiče, které nepotřebujete. Nakupujte u firem, které přispívají k rozvoji regionu. Recyklujte odpady, zabráníte tak narůstání skládek. Spočítejte si pro představu svou uhlíkovou stopu a zjistěte, jak se dá snížit. Přijímejte inovace, které mění svět k lepšímu. Podporujte projekty, které jsou užitečné pro společnost a zároveň pro planetu.

*Co můžete dělat jako firma?* Vytvářejte odolnou infrastrukturu. Podporujte inkluzivní a udržitelnou industrializaci. Maximálně snižte procesy, při kterých vznikají skleníkové plyny. Eliminujte procesy, které mohou být škodlivé pro společnost nebo životní prostředí. Snižte na minimum množství odpadu. Plaťte včas povinné poplatky a daně, umožníte tím efektivní fungování trhu. Investujte do nových technologií a chytrých řešení.

### **PŘÍPADOVÁ STUDIE**



Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj iniciovala v roce 2005 globální projekt zaměřený na **udržitelnost životního cyklu pneumatik**. Do projektu je v současné době zapojeno 11 předních výrobců pneumatik, kteří představují 65 % celkové světové kapacity

jejich výroby. Cílem projektu je zmapovat a řešit potenciální dopady životního cyklu pneumatik na lidské zdraví a životní prostředí.

Až 40 % sladké vody se používá k odplavování lidského odpadu. Každých 24 hodin se odehraje více než 15 miliard spláchnutí a až v 80 % případů se jedná o splachování moče. V Brazílii byla proto vyvinuta **Piipee**, biologická a ekologická kapalina, kterou je možné splachovat toaletu bez zbytečného plýtvání vodou, a tím šetřit nejen zdroje, ale i peníze. Jedná se o biologicky rozložitelné řešení, které odstraňuje pach moči, mění barvu, dezinfikuje záchodovou mísu, a to vše bez použití vody. Aplikuje se v ručním spreji nebo plastovým zařízením, které lze snadno instalovat na toalety.

Českým příkladem je např. beton se 100 % náhradou kameniva recyklátem. Cihlám, betonu, střešním taškám, dlažbě i keramice, zkrátka všemu, co se mělo vyhodit, dává **společnost ERC-TECH a.s.** nový život v **recyklované betonové směsi**. Revoluční technologie přináší systém nekonečného kruhu využití materiálů. Pokud by bylo plně využito této inovace, ušetřilo by se v České republice ročně více než 3,5 miliardy Kč a došlo by ke snížení objemu emisí CO<sub>2</sub> o více než 1 milion tun. Dalším příkladem je **PLOVE** módní značka. Vytváří unikátní a nadčasové plavky a sandály, které propojují produkt a experiment. Materiálové zkoumání, hravost a neotřelé technologické zpracování vedou k promyšleným výsledkům a netradičním kolekcím z plavkoviny. Plavky PLOVE jsou pečlivě navrženy a vyrobeny v ČR z kvalitních italských materiálů tvořených směsí regenerovaného nylonu a elastanu. Regenerovaná nylonová vlákna ECONYL® pochází z použitých rybářských sítí vylovených jako odpad z oceánu.

---

## **10. CÍL – MÉNĚ NEROVNOSTÍ**

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Oznamte kyberšikanu, upozorněte na sexismus a diskriminaci. Využívejte sociální sítě k propojování se s lidmi po celém světě, učte se o kulturách jiných zemí. Vymezte se proti společenským stereotypům. Buďte otevření vůči ostatním a naslouchejte. Podporujte ty, kdo se snaží snižovat nerovnosti. Ochraňujte a podporujte fyzicky a ekonomicky znevýhodněné jedince. Podporujte migranty a uprchlíky, dárte pomoc či potřebné věci.

*Co můžete dělat jako firma?* Dodržujte nediskriminační platové podmínky. Nabízejte stejné podmínky práce pro všechny. Zamezte diskriminaci na pracovišti — věkové, etnické, fyzicky znevýhodněných, na základě původu, vyznání nebo ekonomického či jiného statusu. Ujistěte zaměstnance, že netolerujete jakékoli protežování nebo porušování práv jednotlivců.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



1,2 miliardy lidí (tedy 1 člověk ze 6) žije bez přístupu k elektřině a velká část dosud používá jako zdroj světla petrolejové lampy, což představuje hrozbu pro zdraví lidí a vznik požárů s vysokými škodami. **Filipínský SALt** vyvinul ekologicky navrženou lucernu, která je aktivována slanou vodou. Lze je využít v místech, kde lidé dosud nemají elektrickou síť. Stejně tak mohou lampy posloužit v případě přírodních katastrof. Kromě systému mikrofinancování a konkurenčního cenového modelu věnuje SALt za každou jednu zakoupenou lampu jednu navíc. Lucerny používá více než 30 000 lidí a osvětlují více než 8 500 domácností, kde každá domácnost ušetří v průměru 5 dolarů za týden.

**Živá knihovna spolku OPIM** nemá papírové ani elektronické knížky, ale knihy živé. Jsou to autentičtí lidé s vlastním příběhem – muslimka, transmuž, vrcholová manažerka a matka, autista, vozičkář, bývalá narkomanka a další. Knihy jsou lidé, kteří v otevřených dialogích odkrývají své příběhy. Čtenáři jsou lidé, kteří poslouchají a ptají se na cokoli, co je zajímavá z jejich života. Knihovna je výborný nástroj k boření předsudků a stereotypů. Zážitek z knihovny zůstává v lidech. Zvyšuje empatii a pochopení k lidem, kteří jsou odlišní, než většina. Mění myšlení a pomáhá budovat lepší vztahy mezi lidmi. Dalším příkladem je **Projekt Nenech to být (NNTB)** bojuje pomocí technologií proti šikaně, sebepoškozování, kyberšikaně, fyzickému násilí a dalším problémům, kterým děti ve školách po celém světě čelí. Základním pilířem projektu je online schránka důvěry, skrz které mohou žáci snadno, anonymně a bezpečně upozornit na cokoli, co je ve škole trápí. Aktuálně projekt spolupracuje s více než 1 800 školami v několika státech světa, součástí týmu je cca 30 lidí. Svou schránku důvěry nově rozšířili do firemního prostředí a plánují pomáhat i obětem domácího násilí.

**Spolek Colliery SRDCM** vznikl pod záštitou jediného licencovaného crossfitového gymu v Ostravě – Colliery CrossFit Ostrava. Svou činnost zaměřuje především na zkvalitnění života jedinců a to v CrossFit/Fitness pro **handicapované**, CrossFit/Fitness pro mladé atlety a CrossFit/Fitness pro seniory. V rámci podpory handicapovaných klientů je hlavním cílem začlenit je do běžné komunity zdravých cvičících lidí v gymech a fitness zařízeních. Počet klientů narostl z 0 na 30, což svědčí o tom, že daná služba na trhu chybí. Klientům se věnuje 8 vyškolených trenérů s licenci CrossFit Adaptive.

---

## 11. CÍL – UDRŽITELNÁ MĚSTA A OBCE

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Využijte svého práva rozhodovat o složení vedení města či obce. Jezděte na kole, chodte pěšky, používejte veřejnou dopravu. Autem jezděte pouze ve větší skupině. Udržujte auto v dobrém stavu, aby nevy pouštělo větší množství

emisí do ovzduší. Nepoužívejte jednorázové obaly a lahve na vodu a kávu. Noste si s sebou vlastní láhev a hrnek. Používejte vlastní nákupní tašku a látkové pytlíky na ovoce a zeleninu. Snažte se vyhýbat jednorázovým plastům a mikrotenovým pytlíkům. Udržujte okolí vašeho bydliště v čistotě, vyražte se sousedy nebo přáteli uklidit místní veřejná prostranství či parky. Vysaďte na volném prostranství květiny nebo keře, založte komunitní zahradu a sdílejte ji se sousedy.

*Co můžete dělat jako firma?* Poskytněte zaměstnancům ze vzdálenějších míst bydliště hromadný odvoz do práce nebo nabídněte ubytování v blízkosti práce. Ujistěte se, že vaše podnikání nemá negativní dopad na oblasti vysoké kulturní nebo biologické důležitosti (tzv. kulturní dědictví). Zajistěte, aby vaše podnikání nezměnilo možnosti přístupu k vodním zdrojům pro obyvatele dané lokality. Přejděte v maximální možné míře na obnovitelné zdroje energie –hybridní auta, elektřina z obnovitelných zdrojů pro výrobu. Přejděte na recyklovatelné obaly. Snižte na minimum produkci odpadů.



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Odhaduje se, že 13,5 % dnešního odpadu je recyklováno, 5,5 % kompostováno a 31 % končí na skládce s nadbytečnou kapacitou. Zbývajících 50 % celkového odpadu, se kterým není řádně nakládáno, končí v půdě, v řekách a mořích. Z toho důvodu se města a obce musí mnohem více soustředit na nakládání s odpadem. **Sampangan je indonéská společnost zabývající se technologickým odpadem**, která udržitelně zpracovává a rozkládá všechny druhy pevného odpadu (organický, anorganický, elektronický, toxický, suchý nebo vlhký) a přeměňuje je na organické výstupy, jako je uhlík, pára a další. Sampangan využívá technologii karbonizace. Tímto procesem přeměňuje odpad na uhlí pomocí procesu přenosu tepla a neutralizuje dým pomocí procesu hydrocyklónu.

Ve rwandských městech má motorista 700x větší pravděpodobnost úmrtí při nehodě než ve Velké Británii a účastníkem 80 % nehod v Kigali jsou motocykly. **CanGo je lokalizovaná platforma pro jízdy na míru**, která propaguje nejbezpečnější řidiče motocyklů a vede ke snížení nehod. Technologická platforma zachycuje styl jízdy řidičů a umožňuje cestujícím hodnotit řidiče z hlediska stylu jízdy, osobnost, vybavení helmou atd., což motivuje řidiče k dodržování bezpečných jízdnicích návyků. Řidiči jsou vyškoleni, aby poskytovali bezpečný zážitek z jízdy, kde jsou všechny cesty elektronicky sledovány.

**Nevyhazujto.cz** je internetový portál, který nabízí svým uživatelům možnost darovat či získat věci za odvoz. Jeho nosnou myšlenkou je dát nepotřebným věcem druhou šanci, nevyhazovat je, ale smysluplně je využít dál. Projekt šíří myšlenku po ČR společně s partnerskými městy, kde kromě městského portálu Nevyhazujto.cz postupně uvádí do provozu fyzická re-use centra.



**Spolek AutoMat** prosazuje lepší prostředí pro kvalitní život ve městě. Skrz výzvu Do práce na kole jsou oslofovány desetitisíce lidí. Tito účastníci výzvy celý měsíc mění své dopravní návyky a z dat je zřejmé, že u svých návyků zůstávají. Nasbíraná data jejich bezmotorové mobility jsou poté analyzována a poskytována městům, se kterými je vedena diskuze nad chytrým rozvojem infrastruktury. Pro města je to účinný nástroj vývoje směrem ke smart city a podpoře uhlíkové neutrality měst.

---

## 12. CÍL – ODPOVĚDNÁ VÝROBA A SPOTŘEBA

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Věci používejte opakovaně, opravujte je, recyklujte a sdílejte. Zkuste jednorázové vypůjčení věcí, které nepotřebujete dlouhodobě. Nenechávejte zbytky. Sbírejte zážitky a přátele, nejen věci. Kompostujte, snížíte tím množství skládek. Nakupujte chytře, nepodléhejte marketingovým trikům. Zjistěte si u firem, jejichž výrobky nakupujete, jestli dodržují udržitelné postupy a nepoškozují životní prostředí. Seznamte se s principy zero waste a vyzkoušejte si život bez odpadu. Zbylé nebo přebytečné jídlo darujte potřebným, nevyhazujte jej. Nakupujte v second handech.

*Co můžete dělat jako firma?* Začněte do své strategie udržitelné praktiky a procesy. S přírodními zdroji nakládejte efektivně. Zabraňte negativním vlivům vašeho podnikání na okolí a přírodu. Předcházejte vzniku odpadů, recyklujte, znovu používejte materiály. Podpořte ostatní firmy, aby přijaly udržitelné postupy do celého procesu výroby. Eliminujte jakákoli potenciální bezpečnostní rizika při práci vašich zaměstnanců. Nepoužívejte lidem i přírodě nebezpečné chemikálie, pesticidy a toxické látky. Přírodní zdroje využívejte v souladu s udržitelností ekosystémů.

### PŘÍPADOVÁ STUDIE



V současné době využíváme přibližně 50 % obyvatelné půdy pro zemědělství. Živočišný průmysl zároveň patří mezi hlavními přispěvatele růstu emisí CO<sub>2</sub>. Za pouhých 30 let ale nebude množství dostupné stravy pro světovou populaci dostačující. Posláním **společnosti Costa Rica Insect Company je vytvářet udržitelná řešení založená na hmyzu**. Společnost produkuje suroviny a přísady pro výrobu potravin s vysokým obsahem bílkovin. Řešení je ekologické, udržitelné, a navíc dobře škálovatelné.

Podle vědeckého časopisu **Nature Chemistry** tým vědců vyvinul typ plastu, který je nekonečně recyklovatelný a představuje tedy tzv. uzavřenou smyčku. Pomůže tak k celosvětovému problému plastového odpadu tím, že dramaticky zlepší globální míru recyklace.

V současné době se recykluje přibližně 9 % plastů používaných po celém světě. To znamená, že převážná většina z více než 8,3 miliardy metrických tun plastu, vytvořeného od 50. let 20. století, skončila na skládkách.

Českým příkladem jsou **sáčky Frusack** k opakovanému použití ze světově unikátního kompostovatelného vlákna na bázi kukuřičného škrobu slouží jako alternativa k mikrotenovým sáčkům. Společnost si zakládá na etické a odpovědné výrobě. Výroba v ČR za férových podmínek pro dodavatele a řetězec výroby jsou zcela transparentní. **Scuk.cz podporuje lokální ekonomiku** a dává prostor malým a středním farmářům, kterým poskytuje férové podmínky prodeje. Podporuje lokální zdroje a výrobu s misí udržitelného nakupování bez plýtvání s maximálním ohledem na životní prostředí a welfare zvířat. Projekt je postaven na konceptu sousedských komunit – Nákupních skupin, které vytvářejí hromadné objednávky a tím snižují náklady na dopravu, pohonné hmoty a dopad na životní prostředí.

---

### **13. CÍL – KLIMATICKÁ OPATŘENÍ**

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Sdílejte na sociálních sítích zajímavé články a příběhy o změně klimatu. Kompostujte. Kompostování bioodpadu může snížit dopady na životní prostředí a zrecyklují se jím živiny. Vystupujte veřejně na podporu ochrany planety a životního prostředí. Zajímejte se o otázky klimatu. Jezte víc rostlinné stravy a omezte spotřebu masa, jeho produkce má výrazný vliv na životní prostředí. Recyklujte všechno, co lze recyklovat, včetně staré elektroniky. Nakupujte produkty vyrobené ekologicky.

*Co můžete dělat jako firma?* Zamezte spalování fosilních paliv, využívejte obnovitelné zdroje energie. Přírodní zdroje využívejte v souladu s ekosystémy a nenarušujte odolnost krajiny. Vyvarujte se procesům, které souvisí s ohrožením klimatu a přírodními katastrofami (např. deforestace). Omezte procesy, při kterých vznikají skleníkové plyny. Využívejte zdroje pitné vody environmentálně odpovědným a sociálně spravedlivým způsobem. Zajistěte, aby se ve firmě nepoužívaly zastaralé technologie nebo infrastruktura škodící životnímu prostředí. Podporujte vývojáře, kteří přináší moderní řešení pro čistou energii.



#### **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

**Společnost RGS Nordic** se rozhodla vyvinout digitální platformu pro **optimalizaci využívání nákladních aut**, která každý den přijíždějí do jejích více než 35 zařízení ve Skandinávii. Toto inovativní řešení pomůže snížit počet prázdných nákladních aut na silnicích a současně i snížit produkci CO<sub>2</sub> a dalších emisí. Tento projekt je ukázkou, jak lze díky sdílení dat dlouhodobě snížit zatížení silnic, což je prospěšné pro byznys i životní prostředí.

**Společnost Friland** se specializuje na chov zvířat ve volném výběhu a produkci organického hovězího a vepřového masa, které distribuuje po Dánsku i do zahraničí. Friland v rámci **SDG akcelérátoru** pracuje na snížení uhlíkové stopy svých farem a řeší, jak tuto přednost prodat potenciálním zákazníkům.

**Rezervace v Milovicích** je první rezervací na světě, kde se na pastvinách společně pasou divocí koně, zubři a pratuři. Rezervace je unikátní i z dalších důvodů – společnou pastvou kopytníci pomáhají zachraňovat ohrožené druhy květin, motýlů a dalších organismů. Krajinu pak uzdravují nově vzniklými tůňemi, které pomáhají zadržovat vodu a navracením organické hmoty do půdy, což pomáhá krajině v adaptaci na změny klimatu.

Sdružení **Fakta o klimatu** shromažďuje vědecká data o klimatu a klimatické změně. Z těchto dat zpracovává srozumitelné infografiky s vysvětlujícím textem, které jsou volně dostupné pro další použití. Pomáhá tak orientovat se v tématu klimatických změn, vidět souvislosti a kotvit diskusi k faktům a relevantním tématům. Fakta o klimatu jsou v kontaktu s českými vědci, novináři, politiky, úředníky i dalšími neziskovými organizacemi a tyto různorodé aktéry propojuje a pomáhá jim vést kvalitnější diskuze.

Projekt **OFFSETUJEME CO2** od **společnosti CI2** je dobrovolný nástroj na efektivní snížení uhlíkové stopy jednotlivce, firmy, úřadu, obce, činnosti či společenské akce. Každý subjekt si může spočítat uhlíkovou stopu a následně ji částečně redukovat nebo zcela kompenzovat prostřednictvím nabízených offsetových projektů (výsadba zeleně apod.) realizovaných na území ČR. Účelem je zvýšit povědomí o problematice ochrany klimatu a poskytnout konkrétní funkční nástroj na její řešení.

---

## 14. CÍL – ŽIVOT VE VODĚ

*Co můžete dělat jako jednatel?* Místo koupání ve vaně se krátce sprchujte. Vzdělávejte se o důležitosti oceánů a mořském životě. Neoplachujte nádobí po vyndání z myčky. Zřekněte se zbytečných plastů – sáčků, brček, tašek a dalších. Kupujte udržitelně chované a lovené ryby a mořské plody. Neznečišťujte vody toxickými látkami.

*Co můžete dělat jako firma?* Snižte na minimum množství mikroplastů ve vašich výrobcích. Produkty vymýšlejte tak, aby se daly použít opakovaně. Nevypouštějte do kanalizace nebezpečné látky. Ujistěte se, že všechny zdroje, které využíváte, byly získány s ohledem na životní prostředí a ekosystémy. Vyvíjejte odpovědné produkty, při jejichž používání nevznikají skleníkové plyny, které vedou k acidifikaci oceánů.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

Nizozemská organizace **Ocean Cleanup** vyvinula plovoucí bariéru na zachytávání plastového odpadu v Tichém oceánu. Zařízení pomáhá k vyčištění oceánu v oblasti takzvané pacifické skládky, kde dle vědců pluje až 3,5 miliardy tun odpadu. Nyní organizace vyvíjí nové zařízení poháněné solární energií, které bude nasazeno do řek a má zabránit tomu, aby se plastový odpad z řek dostal dále do oceánu.

Vizi společnosti **Pela** je vytvořit budoucnost bez plastu a vyčistit světové oceány. Pela jako první na světě vyvinula 100 % **kompostovatelný obal na telefon** vyrobený z přírodních netoxických materiálů. Současně Pela navázala partnerství s několika organizacemi, které usilují o ochranu pláží, oceánů a zachování mořské biodiverzity. Na podporu těchto organizací věnuje 5 % z celkového prodeje. Nyní firma prodává kromě obalů na telefon také pouzdra na sluchátka.

Náramky **Togetherband** jsou vyrobeny z plastového odpadu vyloveného z oceánů. Za každý prodaný náramek je z oceánu vyloveno 1 kilo mořského odpadu. Svorka náramku je vyrobena z recyklovaného kovu pocházejícího ze zabavených ilegálních zbraní ze Střední Ameriky. 100 % výtěžku z prodeje náramků jde na osvětu o Cílech udržitelného rozvoje a financování projektů.

---

## 15. CÍL – ŽIVOT NA SOUŠÍ

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Recyklujte a kompostujte. Rozdělováním odpadů do příslušných kontejnerů snížíte množství skládek. Sníh shrabujte ručně. Vyhněte se hlučným a neekologickým zařízením, které vypouští do ovzduší toxické látky. Ploggujte. Při běhání nebo procházkách v přírodě i ve městě sbírejte odpadky, které pak vytrďte do příslušných kontejnerů. Kupujte organické produkty a odmítněte ovoce a zeleninu ošetřené pesticidy, které ničí půdu. Chodte častěji do přírody. Nekupujte produkty vytvořené nebo ušité z ohrožených druhů zvířat.

*Co můžete dělat jako firma?* Eliminujte jakékoli operace, které by mohly poškodit či ublížit lidem nebo přírodě. Nevypouštějte toxiny do ovzduší, do země (poškozují půdu) ani do vody. Vodní zdroje využívejte tak, abyste chránili ekosystémy a zabránili deforestaci a dezertifikaci. Zajímejte se, odkud pochází vaše přírodní zdroje – např. dřevo z udržitelně obhospodařovaných lesů. Ujistěte se, že do odpadů nevypouštíte jakékoliv látky, které by mohly narušit ekosystémy. Svou činností nenarušujte zdraví kritických ekosystémů jako jsou primární lesy nebo mokřady.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



Iniciativa **Rainforest Connection** je prvním projektem, který zaznamenává zvuky v brazilském pralese v reálném čase. Systém upozorňuje místní autority a uživatele globálních sociálních sítí na zvuky v pralese vydávané ilegálními činnostmi, výstřely ze zbraní či zvířaty v ohrožení. Iniciativa pomáhá chránit deštný prales a zároveň vyzývá lidi, aby se stali aktivními ochranáři.

Ničení mangrovů na pobřeží Malajsie vystavuje tuto oblast větším environmentálním hrozbám. Z původního množství bylo přibližně již 50 % malajských mangrovů zničeno. Iniciativa **Connected Mangrove**, realizovaná firmou **Ericsson**, je prvním projektem na světě, který monitoruje růst mangrovů v reálném čase a pomáhá zlepšovat jejich obnovu. Projekt je založen na využívání moderních mobilních a cloudových technologií.

**Spolek Živá voda** přišel s know-how, které řeší zásadní problémy české krajiny, jako je vodní a větrná eroze, sucho či bleskové povodně. Pod jeho vedením si toto know-how může osvojit kdokoli. V současnosti mají 50 proškolených lokálních koordinátorů, kteří jsou aktivní občané, ochránci přírody, zastupitelé, starostové, právníci i grafici. Spolek jim poskytuje odbornou a osobní podporu.

Posláním **Nadace dřevo pro život** je podporovat využívání naší obnovitelné suroviny – dřeva – v našem každodenním životě. Projekt Darujme stromečky lesu propojuje ty, kteří chtějí pomoci české krajině, s lesníky, kteří se starají o 6 konkrétních lesů v ČR a potřebují pomoc. Každý dárci si může vybrat, kterému lesu kolik stromečků daruje. Po zaslání daru získá dárci darovací certifikát. Za půl roku se takto podařilo získat finance na výsadbu 23 000 stromků.

---

## 16. CÍL – MÍR, SPRAVEDLNOST A SILNÉ INSTITUTE

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Využijte svého práva zvolit si představitele země a místní komunity. Vystupujte veřejně, zapojte se do iniciativ, zajímejte se o veřejné dění, podporujte petice a dohody. Buďte informovaní, sledujte místní zpravodajství. Naučte se znát a vyžadovat dodržování lidských práv. Buďte tolerantní k ostatním. Odmítejte korupci a zneužívání moci. Respektujte jiné národy a náboženství.

*Co můžete dělat jako firma?* Podnikajte eticky a společensky odpovědně. Zařaďte do svého podnikání aktivity, politiky a přístupy, které jsou v duchu mezinárodního práva. Zajímejte se o dynamiku trhu a o jeho možná ohrožení (netransparentnost, oslabující instituce). Zajistěte zaměstnancům pravomoc vyjadřovat nespokojenost s neetickým chováním,

nerovným zacházením nebo porušováním práv. Umožněte zákazníkům, aby měli pravomoc se vyjadřovat k potenciálně škodlivým aspektům produktů, a řešte tyto obavy dostatečně. Platte ve správný čas daně a poplatky. Podáváním zpráv o svých financích společnost podporuje snahu o rozvoj zodpovědných a transparentních institucí. Podávejte pravidelně zprávy o činnosti vaší firmy a zveřejňujte informace, které lidé potřebují k životu.



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Národní vláda a lokální autority státu **El Salvador** navázaly spolupráci s UNDP, UNICEF a dalšími organizacemi s cílem posílit státní instituce a snížit míru násilí v hlavním městě San Salvador. Jedním z výstupů programu byl Národní informační systém, který registruje i násilí na ženách. Po ukončení programu veřejný průzkum ukázal, že 20 % veřejnosti přestalo vnímat San Salvador jako nebezpečné město.

**Světová organizace cestovního ruchu** ve spolupráci s národními vládami států ležících v oblasti jezera **Chad** ve střední Africe realizuje projekt na rozvoj regionu. Cílem projektu je snížit chudobu a budovat mír v regionu prostřednictvím udržitelného turismu, jehož hlavním pilířem je angažovanost místní komunity.

**Demagog.cz** je nezávislá fact-checkingová organizace, která usiluje o kultivaci veřejné diskuse a klade důraz na transparentní zdroje informací a kritické myšlení. Toho dosahuje fact-checkingovou analýzou veřejných faktických tvrzení českých politiků. Sleduje i předvolební debaty či sliby vlády z programového prohlášení. V roce 2020 se Demagog.cz stal nezávislým partnerem Facebooku a věnuje se zde vyvracení dezinformací.

Náplní práce **Správy uprchlických zařízení Ministerstva vnitra (SUZ MV)** je především provoz zařízení sloužících k realizaci části azylové, migrační a integrační politiky státu. SUZ MV působí na mnoha místech ČR. V konkrétních lokalitách se snaží aktivně působit na tamní komunitu, udržovat dobré vztahy a aktivně spolupracovat s místními samosprávami. Celkově klade důraz na realizaci aktivit, které přispívají k udržitelnému rozvoji. V rámci prointegračních aktivit se snaží působit i na své klienty z řad žadatelů o mezinárodní ochranu, držitelů mezinárodní ochrany i zajištěných cizinců.

---

## **17. CÍL – PARTNERSTVÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ**

*Co můžete dělat jako jednotlivec?* Objevujte a sdílejte Cíle udržitelného rozvoje (SDGs). Podporujte ty, kteří spojují společnost. Zapojte se na pozici dobrovolníka do různých akcí ve své komunitě. Podělte se s ostatními o svých zkušenostech z naplňování Cílů udržitelného rozvoje. Sdílejte dobré příklady z praxe.

*Co můžete dělat jako firma?* Vytvářejte a rozvíjejte globální partnerství pro udržitelný rozvoj. Sdílejte své zkušenosti s ostatními. Implementujte do strategie firmy naplňování Cílů udržitelného rozvoje a bavte se o možnostech jejich implementace i se svými dodavateli a ostatními firmami. Udržujte partnerství mezi vaší firmou, vládními institucemi a občanským sektorem. U špatných vztahů partnerství se snažte o jejich nápravu a narovnání.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



**Konsorcium** několika firem, univerzit a mezinárodních organizací se rozhodlo prostřednictvím projektu **FarFish** podporovat udržitelné rybaření. FarFish pomáhá sbírat důležitá biologická, environmentální a ekonomická data, která jsou relevantní pro rybářský průmysl v Evropě a mezinárodních vodách. FarFish projekt pomáhá zainteresovaným partnerům zlepšit management rybaření, čímž přispívá k edukaci rybářů a větší udržitelnosti rybářského průmyslu.

**SciTech DiploHub** je zajímavým příkladem úspěšného partnerství mezi univerzitami, nevládními organizacemi, firmami a veřejnými institucemi. Organizace v rámci SciTech DiploHub společně vyzdvihují důležitost vědy, technologií a měst v diplomacii a snaží se prostřednictvím svých znalostí a inovací prezentovat město Barcelona jakožto vlivného hráče na mezinárodní půdě.

**Efektivní logistika** se dnes řadí k pilířům programů udržitelnosti největších hráčů spotřebního trhu, a proto významně roste role kolaborativních projektů. Příkladem z českého trhu je více než 15 let trvajícím **partnerství společností Unilever, Penny a CHEP**. Spojení tří subjektů zajišťuje, že produkty se od výrobce ke koncovým zákazníkům dostávají včas, nejrychlejší možnou cestou bez zbytečných prázdných kilometrů a veškeré palety potřebné pro jejich přepravu jsou spravovány s ohledem na šetrné zacházení se dřevem i dřevním odpadem.

Na počátku bylo plzeňské mláto. Surovina, která zbývá z vaření piva a která má výjimečné vlastnosti: výrazně nižší obsah sacharidů a vyšší obsah bílkovin a vlákniny. Proto se Plzeňský Prazdroj a Biopekárna Zemanka rozhodli vytvořit ze zbytkové suroviny produkt s vysokou přidanou hodnotou - Pivovarské krekry z mláta. Krekry skvěle chutnají, a ještě ukazuje principy cirkularity a zero waste v praxi.

---

## PRO ZÁJEMCE



Pro příklady dalších projektů jak tuzemských a zahraničních lze využít web Asociace společenské odpovědnosti, která je ambasadorem pro SDGs v ČR <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/sdgs/>. Také zde naleznete dílčí členění hlavních cílů do subkategorií, které Vám mohou zpřesnit cílení konkrétních odpovědných aktivit.

---



### KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Na základě představených 17 cílů OSN si stanovte, které oblasti se Vás nejvíce dotýkají a jaké konkrétní aktivity můžete realizovat, jako jedinec nebo jako firma. Tyto podklady mohou být zdrojem dalších odpovědných aktivit.

---



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Hlavními nástroji pro globální změnu je 17 SDGs cílů Organizace Spojených Národů. Cíle jsou dostupné <https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>.

---



### NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

Po vyčerpávajícím výčtu všech sedmnácti cílů SDGs Organizace spojených národů si dopřejte odpočinek. Tyto informace nemají sloužit k memorování, ale mají Vás stimulovat k přemýšlení o svých aktivitách nebo aktivitách firem a možnosti hledat určitá „zlepšení“. Nemusíte začít ihned se základními změnami, ale i malý krok může být velmi prospěšný.

---

## 1.5.2 CÍRKULÁRNÍ EKONOMIKA

**Církulární ekonomika**

V roce 2009 světová poptávka po komoditách dosáhla 1,5násobku množství, než je planeta schopna zajistit a obnovit udržitelným tempem. Současné modely spotřeby v kombinaci s předpokládaným růstem počtu obyvatel až na 10 miliard lidí do roku 2050 ukazují, že globální poptávka dosáhne trojnásobku udržitelné produkce naší planety. Jen Evropa vyprodukuje 2,5 miliardy tun odpadu ročně, z čehož zhruba 50 % skončí na skládkách nebo ve spalovnách. Výsledkem je i to, že se tak nenávratně připravujeme o vzácné materiály. Například na některých skládkách je dnes větší koncentrace zlata než ve zlatých dolech.



Jedním z důvodů této situace je fakt, že většina materiálových toků má lineární povahu. Primární suroviny, jako je ropa, kovy či stromy jsou vytěženy, přeměněny na produkty a na konci životního cyklu skončí na skládce nebo ve spalovně. Situaci neprospívá ani to, že 95 % produktů končí v koši po 6 měsících od jejich zakoupení. Dnes data naznačují, že snaha o neomezený hospodářský růst založený na lineárních principech v kombinaci s neudržitelným získáváním zdrojů a spotřebou vede k dramatickým dopadům na životní prostředí, společnost a hospodářství. *Jak ale můžeme uspokojit potřeby rostoucí populace, když už dnes čelíme negativním důsledkům našeho konzumního životního stylu?*

Pozornost mnoha odborníků při hledání řešení se v poslední době upřela na koncept cirkulární ekonomiky, kvůli zdánlivě protikladné kombinaci ekonomického zisku s ochranou životního prostředí. Přestože není dána učebnicová definice, cirkulární ekonomika je často definována jako koncept, ve kterém neexistuje odpad. **Cirkulární ekonomika** nachází inspiraci v přírodních ekosystémech, které jsou založeny na dokonalých a funkčních cyklech organických živin. Cirkulární ekonomika tuto představu aplikuje ve světě lidí a stanovuje určité principy, které ji definují: smyslem je uzavření materiálních toků v nekonečných cyklech, kdy je možno sledovat neztracení hodnoty, získávat energii z udržitelných a obnovitelných zdrojů včetně tvorby služeb a produktů, které nevykazují negativní důsledky na lidské zdroje a ekosystémy přírody<sup>13</sup>.

## DEFINICE



„Cirkulární ekonomika je systém, ve kterém se chováme ohleduplně k přírodě, ale zároveň generujeme zisk díky opětovnému využívání cenných materiálů, které udržujeme v oběhu co nejdéle“. Uvádí Jonášová S., ředitelka Institutu Cirkulární Ekonomiky.

*Jak to funguje cirkulární ekonomika ve skutečnosti?* V porovnání s lineárním modelem, cirkulární ekonomika odděluje hospodářský růst od potřeby těžít nové a vzácné materiály. V realitě je toho dosaženo zaměřením se na materiálové úspory, opětovné použití, opravu a změnu ekodesignu výrobků nebo naplňování potřeb zákazníků novými službami namísto prodeje. Vlastnictví je nahrazováno pronájmem a maximálním využíváním potenciálu výrobku.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



<sup>13</sup> Institut Cirkulární Ekonomiky. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://incien.org/cirkularni-ekonomika/>

Příklady firem, které aplikují cirkulární principy ve svých procesech ukázaly, že takové kroky mohou přinést i značné zisky. Například francouzskému výrobcí automobilů Renault se podařilo snížit spotřebu energie a vody o 85 % tím, že začal používat a opravovat staré automobilové díly namísto toho, aby vyráběl nové. V důsledku úspor materiálu a energie se společnost Renault podařilo svým zákazníkům nabídnout o 30–50 % levnější produkt stejné kvality. Cirkulární ekonomika přináší slibné výsledky i na makroekonomické úrovni. McKinsey & Company v roce 2015<sup>14</sup> odhadli, že díky aplikaci principů cirkulární ekonomiky by se Evropská unie, historicky závislá na dovozu surovin z celého světa, mohla nejen vypořádat se svými environmentálními a společenskými problémy, ale do roku 2030 ušetřit 1,8 bilionu EUR.

Cirkulární inovace v dnešní době zajímají stále více firem. Mnohé si uvědomují, že žádný producent nemůže být, obrazně řečeno, úspěšný na neúspěšné planetě a přijímají svůj osobní morální závazek za stav Země. Vedle toho však firmy přemýšlejí také zcela pragmaticky a ptají se: „*Nakolik ovlivní globální změny moji výrobu a cílové trhy? Budu mít stále komu prodávat? Jak se podepíše uhlíkové zdanění na mé produkci?*” Firmy, které uvažují s výhledem delšího časového horizontu, vidí velký prostor pro změnu svého byznys modelu. Uvědomují si totiž, že se mění chování spotřebitelů, kteří už nemají takovou potřebu statky vlastnit, ale spíše je spotřebovávat nebo si je pronajímat na určitou dobu. Kvůli úbytku primárních surovin vnímají firmy také rostoucí potřebu materiálové soběstačnosti, a proto začínají používat recykláty, využívat odpadní materiály pro výrobu a přicházejí s novými produkty a službami, které lidem nejen zlepšují život, ale mají i pozitivní dopad na okolí<sup>15</sup>.



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Společnost Sonnentor je česko-rakouská firma, která prodává biočaje, biokoření a biokávu. Vznikla v Rakousku v roce 1988 a od roku 1992 má sídlo i u nás. Od svého počátku funguje na principech ekologického zemědělství, přímém obchodu s místními pěstiteli a vysokém podílu ruční práce. Její **výzvu** bylo vyřešit v Čejkovické továrně problém, že při balení bylinek se spotřebovává velké množství obalů – sáčků, krabiček a fólií – které putují do našich domácností a často končí ve spalovnách či na skládkách. Touto továrnou projde každý rok 300 tun sušených bylinek, z nichž se vyrábějí sypané a porcované čaje.

<sup>14</sup> Zpráva je dostupná na webu <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/europes-circular-economy-opportunity>

<sup>15</sup> Institut Cirkulární Ekonomiky. *Cirkulární Česko*. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: [file:///F:/Studijn%C3%AD%20opora%20CSR%20-%20Spole%C4%8Densk%C3%A1%20odpov%C4%9Bdnost%20organizac%C3%AD/AKTUALIZOVAN%C3%81%20OPORA%202021/cirkularni\\_cesko2\\_CZ.pdf](file:///F:/Studijn%C3%AD%20opora%20CSR%20-%20Spole%C4%8Densk%C3%A1%20odpov%C4%9Bdnost%20organizac%C3%AD/AKTUALIZOVAN%C3%81%20OPORA%202021/cirkularni_cesko2_CZ.pdf)

**Řešení:** Firma hledá ekologicky přijatelná řešení a od roku 2011 se proto rozhodla používat kompostovatelné materiály. Dnes jsou čaje baleny do sáčků z banánových vláken a kukuřičného škrobu a krabičky do rozložitelného obalu ze 100 % přírodní celulózy, která na pohled vypadá jako celofán. Firma se snaží předcházet odpadu také prodejem vybraných směsí do bezobalových prodejen a použitím víceúčelových obalů přímo v továrně. Celý proces výroby by byl samozřejmě jednodušší a levnější z plastu, ale Sonnentor raději hledá dlouhodobá řešení. To je ostatně vidět i na využití odpadu z továrny a práci s obnovitelnými zdroji. Díky důmyslnému nápadu zaměstnanců se z bylinného prachu, který vzniká při zpracování čaje, vyrábějí pelety a vytápějí polovinu závodu. Sklady jsou dále vytápěny odpadovým teplem z kompresorovny a chlazeny nočním vzduchem. Nikoho asi nepřekvapí, že na dvou střechách leží solární panely a jednu z nich zdobí zelený porost s včelínem.

**Výsledek:** Na otázku, jaký mají tyto průkopnické nápady dopad na samotnou firmu, ředitel Josef Dvořáček odpovídá: „Víte, že ani nevím? Nemáme spočítané, jestli je to dražší nebo levnější. Děláme to proto, že tomu věříme.“ Vzhledem k tomu, že obrat firmy roste (314 milionů v roce 2018/2019) a počet zaměstnanců také (150 zaměstnanců v roce 2018), však dopad bude určitě pozitivní. O tom svědčí i davy návštěvníků, kteří zaplavují krásný areál bývalého kravína, kterému vdechl život zakladatel Tomáš Mitáček.

---

## PRO ZÁJEMCE



Pro další příklady firem aktivních v oblasti cirkulární ekonomiky je možno nalézt v dokumentaci Institutu Cirkulární ekonomiky (<https://incien.org/publikace/>).

---

## VÝHODY CIRKULÁRNÍ EKONOMIKY

- Menší až nulová produkce odpadu – odpad je zde chápán jako surovina pro další výrobu.
- Oddělení hospodářského růstu od těžby surovin – v praxi je naplněním cílů cirkulární ekonomiky oddělení ekonomického růstu a těžby surovin. Zejména Evropě by to mohlo přinést nejen větší surovinovou nezávislost, ale také podle údajů konzultantské společnosti McKinsey do roku 2030 úspory okolo 1,8 miliard EUR.

- Eliminace dodavatelského řetězce – využití cirkulárních principů by také mohlo přispět k eliminaci často přebujelého dodavatelského řetězce, kdy výrobky musí na cestě od výrobce ke spotřebiteli absolvovat příliš dlouhou cestu přes mnoho prostředníků. To výrobky nejen prodražuje, ale také zatěžuje životní prostředí.



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Cirkulární ekonomika bude jedním ze zásadních přístupů, který bude koncept udržitelnosti a odpovědného chování subjektů dále rozšiřovat a uplatňovat. Cirkulární ekonomika je postavená na principu zero waste, tzn. minimální až nulové produkci odpadů při výrobě, spotřebě apod. Jedná se o hledání inovativních řešení, které toto umožňují, např. reuse přístupy, recyklace, upcycling, sdílená ekonomika apod.

Závěrem lze shrnout, že zatímco běžná ekonomika a produkce funguje z velké části lineárním způsobem – tedy od surovin, přes návrh, výrobu a používání výrobku až po ukončení jeho životnosti a produkci odpadu, cirkulární ekonomika se snaží tento tok materiálu a energie uzavřít do kruhu. Jedná se tedy o snahu do ekonomiky zavést systém, kdy důsledně využíváme recyklované výrobky a materiály k produkci výrobků jiných, a odpad zde tedy nevzniká. V cirkulární ekonomice zkrátka nic není odpadem, a to, co nyní pokládáme za odpad, je spíše surovinou pro další kolo výroby a základem pro opětovný životní cyklus výrobku. Tento proces je vysvětlen na schématu v Příloze č. 1.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

V čem spočívá cirkulární ekonomika a na jakých principech je založena?

### 1.5.3 TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ

Udržitelný  
rozvoj –  
Sustainable  
Development  
(SD)

Oblast „trvale udržitelného rozvoje“ (**Sustainable Development – SD**) je nutné přiřadit k současným hýbajícím silám. Kdy původně dílčí část pojetí ekonomického vývoje společnosti byla chápána jako udržitelnost, tak v současné době lze toto pojetí vymezit jako hlavní zdroj budoucího vývoje. CSR bylo chápáno v minulosti jako hlavní koncept a dílčí oblastí byl vymezen SD, ale toto se během několika posledních let změnilo. Hlavním tematickým směrem je SD a **CSR je chápáno jako nástroj** pro jeho dosažení formou implementace řady mezinárodních iniciativ a standardů (více o těchto nástrojích je pojednáno v kapitole č. 3).

## PRŮVODCE STUDIEM

i

O přístupu „trvale udržitelného rozvoje“ byl již sepsán ohromující počet publikací, které co do hloubky i šířky postihují trvale udržitelný rozvoj a dávají řadu možností pro výzkumné pracovníky či podnikatelskou sféru. Pro účel naší opory bude tento koncept představen z mezinárodní perspektivy a poté přiblížena jeho aplikace v podmínkách ČR.

Milníkem ve vývoji byl realizovaný **summit Země** (Ri de Janeiro, 1992), kdy byla založena organizace WBCSD (**The World Business Council for Sustainable Development**). Tato organizace výrazně přispěla k pojetí tří pilířů CSR jako nástroje pro udržitelný rozvoj, kdy kombinace s ekonomickým rozvojem a ekologií se stávají základním bodem konceptu (Habisch et al. 2005).

Na samotný koncept (trvale) udržitelného rozvoje je nahlíženo jako na **alternativní model vývoje společnosti oproti dominující industriální ekonomice**. *Odráží přirozené environmentální limity hospodářského růstu; politiky na této koncepci založené prosazují uvedení hospodářského a společenského vývoje do souladu s kapacitami ekosystémů, se zachováním přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro nynější i příští generace.*<sup>16</sup>

## DEFINICE – TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ

Df

Definice ze zprávy *Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj* (tzv. *Zpráva Brundtlandové*) z r. 1987 zní: „*Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů*“.

Definice předpokládá **vhodnou rovnováhu mezi tzv. tři pilíře**: udržitelný rozvoj, ekonomický rozvoj, sociální rozvoj a ochranu životního prostředí (Matten, et al., 2010, s. 450). Ale souběžně s danou definicí lze dojít k závěru, že je velmi široká a mnoho prvků zůstává nedefinováno. Vystávají otázky, na které se stále hledají odpovědi např. „*Co přesně jsou potřeby současné generace? Které potřeby mají přednost? Jak můžeme rozumně předvídat, jaké budou potřeby budoucí generace a jak je můžeme definovat?*“ Zatímco se koncept vymyká robustní a praktické definici, přesto lze shledat aktuálnost tématu v předmětech

<sup>16</sup> Ministerstvo ŽP: Udržitelný rozvoj. [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)

odborných článků, knih a zájmů organizací. Ze všeobecného pohledu na koncept se budeme nadále věnovat situaci, jak je daný koncept implementován a využíván v ČR.

**Právo člověka na příznivé životní prostředí** v ČR je obsaženo v *Zákoně o životním prostředí* z 5. 12. 1991 (17/1992 Sb.). Zákon definuje v § 6 „*trvale udržitelný rozvoj jako rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů*“.

V ČR byla první *Strategie udržitelného rozvoje* schválena v roce 2004, poté v roce 2010 jako **Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky**. Současně platný dokument je **Strategický rámec ČR 2030** (<https://www.cr2030.cz/strategie/>). Dokument je součástí společného úsilí o udržitelný rozvoj Evropské unie a zároveň příspěvkem České republiky k naplňování globálních Cílů udržitelného rozvoje přijatých Organizací spojených národů v roce 2015. Tyto globální cíle jsou společné, každý stát ale s ohledem ke svým specifikům rozhoduje o tom, jaký konkrétní obsah mají mít a jakou konkrétní cestou jich lze dosáhnout. Tento dokument tedy tvoří dlouhodobý rámec pro politická rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala v souvislosti s členstvím v EU, OECD a OSN, respektující zároveň specifické podmínky ČR. Dále slouží jako východisko pro zpracování koncepčních materiálů (sektorových politik či akčních programů) a pro strategické rozhodování v rámci státní správy a územní veřejné správy a pro jejich spolupráci se zájmovými skupinami.



## **K ZAPAMATOVÁNÍ**

Strategický rámec ČR 2030 obsahuje vládní priority i zodpovědnost za jejich dosažení v následujících letech, kdy se vláda zavázala jej naplňovat a realizovat.

Přijetím Strategického rámce prokázala ČR soustavné plnění závazků vyplývajících ze závěrů jednání *Světového summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu* (2002), souhlasí se závěry summitu *Země v Riu de Janeiro* v r. 1992, s cíli *Deklarace tisíciletí OSN*, se závěry jednání *Komise OSN pro udržitelný rozvoj* z r. 2003. V návaznosti na Strategický rámec ČR jsou pod záštitou *Rady vlády pro udržitelný rozvoj* vypracovávány situační zprávy, jejichž cílem je zmapovat, zda se daří plnit cíle uvedené ve *Strategickém rámci*, a informovat politiky a veřejnost o stavu a vývoji ČR v oblasti udržitelného rozvoje. Nástrojem pro zavádění udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni je **Agenda 21** (MA21).<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Ministerstvo životního prostředí: Udržitelný Místní Agenda 21. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/mistni\\_agenda\\_21](http://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21)

Samotný vývoj indikátorové problematiky byl v mezinárodním kontextu zahájen především po konferenci *UNCED* v červnu 1992 (kapitola 40 Agendy 21). Nejaktivnějšími centry zde jsou *OECD*, *UN CSD* (Komise OSN pro udržitelný rozvoj), *EEA* (Evropská environmentální agentura), *EUROSTAT* (Statistický úřad Evropské komise) a další mezinárodní vládní i nevládní organizace, např. *World Resource Institute*. Mezi nejaktivnější státy sdružené v OECD a EU rozvíjející indikátorovou problematiku patří Finsko, Švédsko, Velká Británie, Nizozemí a Maďarsko.

## DEFINICE



Místní Agenda 21 (MA21) představuje nástroj pro zavádění udržitelného rozvoje v regionální a místní oblasti. Místní Agenda 21 je proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech (Ministerstvo životního prostředí).

U konceptu SD existuje silná angažovanost vlády či role státu v rámci uplatňování SD i v pohledu na CSR. Naproti tomu by měl být kladen důraz na dobrovolnost a určitou samoregulaci. Tento stav je do určité míry dán aplikací mezinárodních závazků, které ČR přijala v souvislosti s členstvím v mezinárodních organizacích (např. EU, OECD, OSN). Závěrem můžeme vnímat **Agendu 21** a její nástroje jako *dílčí nástroj pro zohlednění aspektů trvale udržitelného rozvoje*, do jaké míry se to daří či nikoli není předmětem této práce, ale lze odkázat na dostatek relevantní literatury, informace z mezinárodních institucí či dostupné informace z Ministerstva životního prostředí, které se velmi intenzivně této oblasti věnuje.

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Jak lze vymezit udržitelný rozvoj a jaký je jeho význam?

## 1.6 Související teoretické přístupy spojené se společenskou odpovědností

Vývoj konceptu byl charakterizován v předchozí části a nyní bude doplněn o další teoretické přístupy spojené s konceptem CSR. Na základě rešerše uvedeme tři stěžejní pohledy. Jako první pohled uvádíme **klasifikaci CSR teorií** (Crane et al., 2008, s. 48) do tří

skupin od Klonoského (1991) První skupinu nazýváme „**fundamentalistická**“ a jsou zde ty společnosti, které jsou pouze právním uskupením a využívání společenské odpovědnosti jim zvyšuje zisk, ale vše je v souladu se zákony. Druhá skupina je tvořena teoriemi, které obhajují **morální osobnost** a poukazují na jejich morální svobodu. Do třetí skupiny lze zařadit teorie, ve kterých je přikládán význam **sociální dimenze** společnosti.

**Druhý pohled** mezi různorodými pokusy klasifikovat CSR teorie, vyčnívají tři přístupy, které Windsor (2006) identifikoval jako: „1. *teorii etické odpovědnosti*; 2. *teorii ekonomické odpovědnosti*; 3. *teorii „corporate citizenship“*“ (Crane et al., 2008, s. 48).

Ve **třetím pohledu**, lze u autorů Garriga a Melé (2004), spatřit významné rozčlenění CSR teorií do čtyř oblastí: **politika** (teorie zaměřené na sociální sílu podniku a jeho odpovědnost na politické scéně spojené s jeho silou), **ekonomika** (teorie, které považují společnost jako pouhý nástroj k vytváření bohatství), **sociální integrace** (teorie zvažující integraci sociálních požadavků) a **etika** (teorie zaměřené na etiku, ve kterých je vztah mezi společností a podnikem pevně zakořeněn s etickými hodnotami (Crane et al., 2008).

Následné studie diskutují o čtyřech teoriích CSR, nebo přesněji o odpovědnosti podnikání ve společnosti. **Tyto čtyři CSR teorie považujeme za hlavní proud současných teorií** a jedná se o:

1. **Corporate Social Performance** (teorie zaměřená na hodnocení výkonnosti společenské odpovědnosti)
2. **Shareholder Value Theory** (označována někdy jako „důvěrník kapitalismu“)
3. **Stakeholder Theory** (označována jako teorie zainteresovaných stran)
4. **Corporate Citizenship Theory** (bývá někdy označována jako přístup).

Z pohledu časové osy, tak od 30. let minulého století lze sledovat významné historické etapy vývoje konceptu CSR až k současnému pojetí. Markantní vývoj odpovědnosti podnikání a růst počtu autorů lze sledovat od 70. let, kdy se do popředí dostávají zásadnější otázky o podstatě konceptu (komu mají být společnosti společensky odpovědné a jak mohou být odpovědné). V dalších letech se dostává do centra zájmů modifikace konceptu v rámci překrývajících se přístupů a alternativních konceptů k CSR, jako příklad můžeme zmínit stakeholderovskou teorii. Následují snahy o uchopitelnost a měřitelnost CSR aktivit a ty rozšiřují i na environmentální aspekty až k současnému velmi diskutovanému přístupu – trvalé udržitelnosti.



## **K ZAPAMATOVÁNÍ**

Významné teorie, které byly rozpracovány a jsou implantovány do praxe a souvisejí s postupným vývojem odpovědného chování subjektů jsou: CSP – hodnocení výkonnosti společenské odpovědnosti, teorie zainteresovaných stran (stakeholderů), teorie hodnoty akcionářů a Corporate Citizenship.



---

## PRŮVODCE STUDIEM



V následujících subkapitolách budou představeny výše uvedené čtyři teorie hlavního současného proudu z pohledu stručného historického vývoje, jejich mezníků a také bude vyhodnocen jejich koncepční základ.

---

### 1.6.1 PROBLEMATIKA MĚŘENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH AKTIVIT

V rámci historického vývoje konceptu společenské odpovědnosti organizací průběžně vznikají teorie a přístupy, které jej rozpracovávají a rozšiřují jeho aplikovatelnost v praxi, a proto přirozenou reakcí vznikaly teoretické přístupy k hodnocení výkonnosti CSR a v termionické oblasti se objevuje pojetí Corporate Social Performance (CSP). Jak uvádí Adámek (2012, 2013) lze vznik CSP datovat do 70. let minulého století, kdy mezi průkopníky tohoto pojmu patří významný autor **S. Prakashe Sethi**, který vymezuje určité úrovně společenské výkonnosti organizací a stanovuje tři základní oblasti, jak má organizace přistupovat k CSP:

- **společenský závazek**, který reprezentuje reakce podniku na tržní prostředí nebo určitá legislativní omezení;
- **společenskou odpovědnost**, způsoby jednání podniku ve shodě s obecnými společenskými normami a hodnotami;
- **společenskou vnímavost**, která je jednání podniku vůči akceptování společenských potřeb (Sethi, 1975, s. 70).

**Multi-rozměrnost CSP** v povaze charakteristiky problematiky „performance“ lze považovat za negativum pro interpretaci jasného vymezení, zde vystává argumentace, že CSP je široký pojem, která je velmi volně využívána, než aby poskytoval prostor pro konkrétní jasné vymezení jevů. Dále se v oblasti vymezení komplexního hodnocení CSR tedy objevují přístupy, zda definovat dílčím způsobem konkrétní oblasti nebo je shrnout do komplexního přístupu, tzn. vytvoření jednoho unifikovaného skóre. Zde, ale narážíme na problém aplikovatelnosti v různých odvětvích, typech firem, organizacích apod.

Za významný milník se stalo pojetí Carrola a jeho modifikovaného modelu CSP (tzv. *Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*), ve kterém se demonstroval oprávněnost jeho definičního vymezení a vzájemné vazby mezi jednotlivými fázemi

CSP

„společenské výkonnosti podniku“, protože z pohledu praxe bylo nutné vymezit jeho užití pro management organizace. Jednalo se o identifikaci oblastí, kde je předpoklad určité odpovědnosti, poté vymezení rozsahu společenské odpovědnosti a následné formulace příslušných strategických postupů a plánů ve stanovených oblastech. Carroll (2000) navrhl konkrétně tři oblasti CSP:

1. **jednotlivé dílčí aspekty společenské odpovědnosti** – ekonomická, zákonná, etická a filantropická kategorie a jim navržené příslušné váhy v poměru 4:3:2:1,
2. **definování společenských problémů,**
3. **koncepte vnímavosti** (Carroll, 1979) - označována jako CSR2, která obsahuje konkrétní přístupy a způsoby chování ve vztahu na vzniklou společenskou problematiku.

**Model CSP obsahuje kategorie CSR** (ekonomická, legální, diskreční a etická), sociální aspekty a filozofii odpovědnosti (strategie přístupu např. defenzivní, reaktivní, proaktivně). V procesu rozhodování shrnul požadavky ve třech rovinách – v oblasti společenského problému, kde je nutné nést odpovědnost, v typu strategie pro vypořádání se s problémem a v úrovni společenské odpovědnosti (Adámek, 2012).

Tento model lze využít jak v akademickém prostředí (demonstrace systematicky oddělených a vzájemně souvisejících složek konceptu CSP, jinými slovy má model pomoci systemizovat důležitá témata, která musí být vyučována a porozuměna při úsilí vysvětlit koncept společenské odpovědnosti), tak i pro manažery, protože slouží pro upřesnění společenských problémů a také jako postup pro jejich řešení a také, že toto pojetí je založeno na celkové společenské odpovědnosti podniku (Adámek, 2012). Velkou výhodou modelu je integrace ekonomických předpokladů do obsahového rámce CSP. Kromě toho, umísťuje etická a dobrovolná očekávání do logického ekonomického a právního rámce (Carroll, 1999). V modelu jsou uvedeny některé společenské problémy, ale nelze je chápat jako závazné, jelikož existuje velká diference mezi faktory času, odvětví, regionu, velikosti podniku apod., proto je nutné je chápat jako určitá doporučení.

V této souvislosti vývoje přístupů CSP lze uvést dva autory, kteří kriticky vystupovali proti konceptu CSR2 Warticka a Cochran (1985, s. 758). Společně vyzvedli propojení jednotlivých kategorií a jednotlivých interakcí mezi společenskou odpovědností, procesy a postupy vedoucí k vyřešení společenských problémů (tzv. „*principle – process – policy*“ přístup). Zavádějí novější prvek ve správě řešení a systematickému řízení těchto problémů v oblasti „*issues management*“. Tento manažerský přístup se stává třetí částí modelu CSR a model již obsahuje integraci koncepte společenské odpovědnosti ve společnosti (Adámek, 2012). Přístupy a model CSP byl předmětem různých modifikací a úprava za další významný milník lze nalézt na počátku devadesátých let u Woodové (1991), která CSP

rozvinula do podoby tří složek: dimenze CSR, procesy CSR2 a výsledky podnikového chování.

Clarkson (1995) kritizoval původní Carrollův model pro jeho nedostatečné empirické využití (nelze jej dostatečně testovat, získávat a vyhodnocovat data). Dosahuje závěru, že počátky konceptů CSR a CSR2 byly založeny mimo podnikatelskou sféru. Upravením od Warticka a Cochran se model podrobuje také empirickému ověřování, ale vyvstává tentýž problém – neuchopitelnost v teoretickém vymezení CSR (zejména u její etické a dobrovolné složky) a ani CSR2 neumožňuje poskytnutí vhodného rámce pro sběr a vyhodnocení dat a limituje tak jeho užitečnost pro empirické testování (Adámek, 2012).

Clarkson (1995, s. 98) si všímá, že koncepty CSR a CSR2 byly vyvinuty mimo podnikatelské prostředí (abstrahují od konkrétnosti, srozumitelnosti) a při pokusech o praktické testování založené na jejich metodice postrádají odpovědi na otázky: „Komu být společensky odpovědný?“, „Vůči komu být společensky vnímatelný?“, „Kým a jakými standardy má být posuzována společenská výkonnost podniku?“ Clarkson hlouběji zkoumá možnost definování termínu „social issues“ a dochází k závěru, že není možné jej přesně vymezit z důvodu orientace řídicích pracovníků na řízení konkrétních podnikových činností např. výroby, financí, účetnictví, marketingu či lidských zdrojů (citováno dle Carroll, 1999). Přichází s uvědoměním si, že jednotlivé složky odpovědnosti by měly být souvztažné k jednotlivým zájmovým skupinám než ke konkrétním tématům (uvádí „*stakeholder issues*“ namísto původního „social issues“).

---

Clarkson tudíž převzal určité modifikované pojetí CSP, RDAP škálu a dal základ stakeholderovskému přístupu, který shledal jako vhodný pro následnou operacionalizaci aktivit společenské odpovědnosti. Tento postup je aktuální a řada významných mezinárodních institucí se inspiruje stakeholderovským přístupem a doporučuje jej aplikovat v rámci uvědoměním si, které aktivity a činnosti jsou významné a důležité pro určitou zájmovou skupinu, např. některé společnosti využívají komunikaci se všemi stakeholdery, a stále více společností je pro-aktivních v publikování reportů o společensky odpovědných aktivitách či výkonu v návaznosti na myšlenky **triple-bottom line** (Elkington, 1997). Dle **RDAP škály** je nejčastěji přijímána klasifikace druhů strategie podniku, konkrétně se jedná o členění na reaktivní, defenzivní, přizpůsobivé a proaktivně, které bylo Clarksonem (1995) převedeno a graficky znázorněno na tzv. RDAP škále. V následující tabulce č. 7 je daná škála prezentována a rozšířena o část McAdama, který konkrétněji specifikoval přístupy řízení managementu pro uplatnění jednotlivých strategií podniku (Clarkson, 1995, s. 109).

V dalším vývoji přístupů CSP existuje hlavní názorový proud, který je prezentován např. Carrollem (2000), který uvádí, že posouzení výkonnosti CSR je důležitou otázkou jak pro podnikání, tak pro společnost, toto je také hlavním zájmem autorů Hino (2006), Graafland, et al. (2004), Jollands (2006) a Krajnc a Glavic (2005). Navíc Goodpaster (2003) upozor-

ňuje na potíže související se subjektivním měřením výkonu CSR, které mohou vést k různému vnímání výsledků. Posouzení výkonu CSR mají firmy možnost identifikovat jejich silné a slabé stránky, mohou přizpůsobovat a měnit své strategie a definovat příležitosti pro zlepšení (Kok et al., 2001; Sirgy, 2002).

**Tabulka 7: RDAP škála chování podniku k CSR**

Hodnocení	Postoj nebo strategie	Způsob chování podniku	Rozšíření McAdama
Reaktivní (R)	popírání odpovědnosti	dělat méně, než je požadováno	bránit se všemi způsoby
Defenzivní (D)	připuštění odpovědnosti, ale bránění se jejímu přijetí	dělat minimum požadovaného	dělat jen to, co je požadováno
Přizpůsobivé (A)	akceptování odpovědnosti	dělat vše, co je požadováno	být progresivní
Proaktivní (P)	anticipace odpovědnosti	dělat více, než je požadováno	být vůdcem v odvětví

Zdroj: Clarkson (1995, s. 109)



### KONTROLNÍ OTÁZKA

K čemu slouží tzn. RDPA škála stanovená Clarksonem? Jak rozšiřuje pojetí postoje a způsobu chování podniku k CSR?

Igalens a Gond (2005) vymezují **pět různých přístupů k posouzení výkonnosti CSR: měření založené na analýze obsahu výročních zpráv, indexy znečištění, výsledků dotazníkových šetření, ukazatelů hodnotících firemní pověst a údajů získaných z měření v organizacích.** Maignan a Ferrell (2000) uspořádali podobné přístupy k hodnocení výkonnosti CSR do oblasti tří kategorií: expertního hodnocení, jedno a více kriteriálních ukazatelů a výzkumu manažerů. Turker (2009) navrhuje přístupy založené na reputaci indexů případně informací z databází těchto indexů, jedno a vícenásobné kriteriální ukazatele nebo také formou obsahové analýzy založené na publikování a měření CSR v podmínkách organizace. Hino (2006) problematiku rozšiřuje o doporučení ve využívání přístupu hodnotících výkonost CSR založených na ratingu, indexů hodnotících reputaci a také obsahové analýzy.

Pokud pohlédneme na různorodost a variantnost přístupu k hodnocení výkonnosti, tak lze shledat, že **neexistuje jediný unifikovaný přístup.** Toto lze shledat za velkou nevýhodu a nejednotnost v rámci dané problematiky, ale dají se využít mezinárodní přístupy,

kteřé byly právě vyvinuty pro odstranění určitých rozdílností v hodnocení v rámci mezinárodního srovnání. Např. Gjørlberg (2009) zavádí měření výkonnosti norem na národní úrovni za použití různých standardů a iniciativ, např. *DJSI*, *FTSE4Good*, *Global 100 Most Sustainable Corporations*, a na základě v členství v UNGC, WBCSD nebo udržitelného reportingu společnosti KPMG, principů GRI nebo ISO 140001. Národní index standardů CSR je vypracován jako příklad ze dvaceti zemí, aby bylo možno vzájemně měřit výkonnost jednotlivých činností (Gjørlberg, 2009).

Problematikou CSR může být rozdílnost v jednotlivých očekáváních konkrétní společnosti (či stakeholderů) a také provádění jednotlivých činností za účelem uspokojení těchto očekávání. Oblast je velmi dynamická v rámci vzniku nových, či korekce stávajících přístupů lze nalézt pozitivní trend, v rozšiřování hodnocení výkonnosti i na další oblasti než pouze ekonomickou.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Přístupy k prokazování efektivity či výhodnosti uplatňování společensky odpovědných principů jsou častým zdrojem vášnivých diskuzí a argumentace. Současný vývoj v rámci globálních problémů současných i budoucích je zjevný, a proto jakákoliv snaha o vymezení přínosu (efektivity) či výhodnosti uplatnění CSR je vítána. Proto také vznikla jedna součást tohoto konceptu, která se zaměřuje na CSP (Corporate Social Performance). Kdy vzniká řada indikátorů a ratingů, způsobu benchmarku apod. pro vymezení míry měřitelnosti CSR efektů. Jedním z nich jsou také principy ESG.

Trendem je vývoj komplexního ukazatele zohledňující všechny dílčí ESG a finanční ukazatele, tak aby poskytovaly vlastníkům, manažerům, investorům a ostatním stakeholderům nástroj pro hodnocení celkové výkonnosti organizace, proto jsou v následující části představeny jednotlivé oblasti měření výkonnosti pilířů společenské odpovědnosti.

## HODNOCENÍ FORMOU ESG RATINGŮ

Hodnocení založené na **formě ESG (Environment, Social, Governance)**, znamená že pro kritérium udržitelných investic jsou stanovené metriky pro evaluaci, zda daná společnost ESG kritéria splňuje. Kritéria ESG proto odkazují na tři hlavní faktory používané k hodnocení udržitelnosti a sociálního dopadu dané společnosti. V následujících letech vstoupí v platnost několik legislativních iniciativ souvisejících s ESG. Udržitelnost tedy do budoucna nebude volbou, ale povinností. S implementací MIFID II byly společnosti již víceméně povinny ptát se na přání ESG klientů a brát je v úvahu při poskytování služeb. Od března 2021 je povinné, aby správci aktiv a finanční poradci zveřejňovali na webu své zásady udržitelnosti. ESG

Proto byl vytvořen systematický rámec pro oblast udržitelného financování, který je představen tzv. **taxonomií**, na které se EU po dlouhém politickém vyjednávání shodla. Díky tomu je jasné, co je a co není udržitelnou činností. Taxonomii nicméně předběhla otázka transparentnosti při investování, kdy dle nové regulace budou muset někteří účastníci finančního trhu zveřejňovat, jaké dopady mají jejich finanční produkty na faktory udržitelnosti. A pozadu nezůstává ani Evropská komise, která představila mechanismus pro spravedlivou transformaci a Fond pro spravedlivou transformaci.

**Taxonomie** stanoví, co je považováno za environmentálně udržitelné ekonomické činnosti (například činnost, která významně přispívá ke zmírňování změny klimatu). Všechny navazující regulace související s udržitelným financováním či podnikovými dluhopisy pak respektují taxonomii nastavený rámec ekologické udržitelnosti. Reakce na taxonomii na sebe nenechala dlouho čekat a Odborná skupina pro udržitelnost financí zveřejnila **Příručku k EU standardu zelených dluhopisů (tzv. green bonds)**<sup>18</sup>. Tato příručka navazuje na dohodnuté znění taxonomie a ukazuje, jak by mohl vypadat (zatím) dobrovolný EU standard pro zelené dluhopisy navázaný na taxonomii<sup>19</sup>.



## **K ZAPAMATOVÁNÍ**

Principy ESG se využívají pro vyhodnocení odpovědného investování, kdy společnosti dle ratingů splňují/nesplňují stanovené ESG kritéria. Společnosti, které chtějí veřejnost (a investory) o svých aktivitách smysluplně informovat, by k tomu měly využívat uznávané standardy udržitelnosti, jako jsou Global Reporting Initiative (GRI) a Principles for Responsible Investment (PRI).

*Jaká jsou tedy kritéria ESG?* Existuje řada ESG ratingových agentur, které hodnotí, měří a porovnávají ESG výkon společností. Následnou jsou obecně představeny příklady oblastí, které podléhají evaluaci. Kdy se např. **hodnotí u životního prostředí (E)**, zda společnost sleduje se například využívání surovin, objem emisí CO<sub>2</sub> nebo inovace v oblasti ekologie. Znečištění životního prostředí je samozřejmě nejen nežádoucí, ale také představuje riziko pro samotnou společnost. Jako příklad můžeme uvést vysoké náklady ropných společností na čištění vody při úniku ropy do oceánu. Pověst společností, které mají dlouhodobě negativní dopad na životní prostředí, také obecně velmi trpí. Naopak například výroba automobilů na vodíkový pohon si v tomto ohledu vede dobře.

<sup>18</sup> Příručka je dostupná na webu [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-green-bond-standard-usability-guide\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-green-bond-standard-usability-guide_en.pdf)

<sup>19</sup> Deloitte. dReport. . [online]. [cit. 2021-04-10]. <https://www.dreport.cz/blog/eu-prijala-nova-pravidla-pro-udrzitelne-financovani-jako-prvni-se-zameri-na-transparentni-investice/>

**Sociální oblast (S)** zkoumá, zda společnosti dostatečně zohledňují svou společenskou odpovědnost. Vytvářením pozitivního sociálního dopadu mohou společnosti zvýšit svou emocionální a sociální hodnotu. Definici lze nejlépe shrnout do přístupu „triple-P“. V duchu této filozofie se společnosti zaměřují na ekonomickou výkonnost (profit) s ohledem na sociální aspekt (people) v rámci ekologických mantinelů (planet). Věnuje společnost dostatečnou pozornost pracovním podmínkám zaměstnanců? Mají lidská práva prvořadý význam pro společnost? Důležitá je také povaha produktů společností. Podnik, vyrábějící džusy bude mít větší morální a sociální kredit než společnost, která produkuje cigarety.

**Management společnosti (G)** se týká dobrého a spravedlivého řízení společnosti. Správa a řízení společnosti zahrnuje vnitřní kontroly a postupy, kterými je společnost řízena, a pravidla, práva a odpovědnosti různých stran. Dobrý management je pro investory nesmírně důležitý. Špatný nebo nesprávný management může vést k nezjištěným podvodům – například kvůli slabým systémům vnitřní kontroly. Extrémním příkladem může být i špatné rozhodování manažerů, kteří nejednají v zájmu akcionářů. To samozřejmě může vést k poškození reputace společnosti, právním problémům, soudním sporům, vyššímu riziku nesplacení pohledávek nebo dokonce bankrotu.

Na základě analýzy všech těchto ESG oblastí dává **ratingová agentura** každé z těchto oblastí skóre např. od 0 do 10, což určuje, jak dobře se společnosti daří v dané oblasti (ESG). Potom z těchto tří hodnot se vezme vážený průměr, přičemž se vezme v úvahu citlivost daného odvětví na danou sféru (ne všechny společnosti jsou stejně vystaveny environmentálním a sociálním příležitostem a hrozbám). Z toho máme poslední bodovou škálu od 0 do 10, což odpovídá hodnocení od CCC k AAA. *Co je známka „AAA“ pro danou společnost?* Pro hodnocení ESG připravené MSCI odpovídají následující skóre rozptěti bodů v tabulce č. 8.

**Tabulka 8: Příklad ratingu a hodnocení**

Hodnocení	Příklad bodové škály
AAA	8.6 - 10
AA	7.1 - 8.6
A	5.7 - 7.1
BBB	4.3 - 5.7
BB	2.9 - 4.3
B	1.4 - 2.9
CCC	0.0 - 1.4

Zdroj: Forexclub.pl (2021)

Hodnocení AAA a AA znamená, že společnost působí ve svém oboru, řídí a reaguje na všechny klíčové hrozby a příležitosti v oblastech ESG. Hodnocení A, BBB a BB vyjadřuje, že společnost je schopna řešit většinu nebo část klíčových příležitostí a hrozeb ESG pro své odvětví. A hodnocení B a CCC značí, že společnost zaostává za svými konkurenty, je zranitelná a nepřijímá kroky k jejich řešení.

*Je přístup ESG ziskový?* Navzdory všem etickým otázkám a touze přispět k udržitelnému rozvoji na naší planetě by se nemělo zapomenout, že investoři dávali zisk jako první. Investice mají přinést nejvyšší možnou míru návratnosti a zároveň omezit riziko. Oslabí investice do společností věnujících tolik času a zdrojů těmto nefinančním sférám finanční výsledky? Analýza provedená Oxfordskou univerzitou „Od akcionáře k zúčastněnému: Jak udržitelnost může vést k finančnímu nadhodnocení<sup>20</sup>“ ukazuje, že právě naopak. Studie zahrnovala analýzu 200 různých vědeckých zdrojů a studií ziskovosti přístupu udržitelného rozvoje z hlediska ESG. Výsledky této analýzy ukazují, že udržitelný rozvoj znamená nižší provozní náklady a vyšší zisky. Výsledky studie naznačují, že společnosti zabývající se sociálními a environmentálními dopady a starajícími se o správné postupy řízení podniků vykazují ve střednědobém a dlouhodobém horizontu vyšší zisky ve srovnání se svými konkurenty, kteří nepoužívají osvědčené postupy v oblasti ESG.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Stanovte si kritéria ESG, které pro Vás hrají významnou roli např. při rozhodování o druhu investice. Představte si, že máte volný kapitál a chcete jej investovat a využít společensky odpovědné investování.

## 1.6.2 TEORIE HODNOTY AKCIONÁŘŮ

Milton  
Friedman

Tato teorie je reprezentována *neoklasickou ekonomickou teorií* a jejími autory, kdy je chápáno podnikání jako základní zdroj pro maximalizaci užitku a zisku pro majitele (akcionáře firmy). Další aktivity firmy jsou akceptovatelné pouze pokud je upravují zákony a celkově musí přispívat k pojetí maximalizace hodnoty pro vlastníka (akcionáře). **Milton Friedman** byl významným představitelem tohoto proudu a v roce 1970 v příspěvku v New York Times Magazine, kritizuje CSR a není zastáncem, naopak, je hlasitým kritikem. Zastává názor, že firma nemá realizovat aktivity pro dosahování celospolečenských cílů, protože nejsou v kompetenci firmy, nýbrž vlády. Pro firmy to pak má důsledky v navyšování firemních nákladů, které se pak promítnou do výsledných cen pro zákazníky nebo do sní-

<sup>20</sup> Studie je dostupná na webu [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2508281](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2508281)



ženého objemu dividend pro vlastníky. Vytýká konceptu jeho terminologickou nejednotnost, vágnost a neurčitost a podle něj nemůžou mít firmy odpovědnost, které jsou vytvořeny jednotkami. Odpovědnost mohou mít pouze lidé, tzn., že vlastníci firem či jejich management. **Otázce odpovědnosti managementu** vnáší pohled, že manažeři jsou odpovědní především vlastníkům firmy. Friedman nepřipouští žádnou společenskou odpovědnost nad tento přístup. Je zastáncem klasického pohledu a velmi „úzkého přístupu“ na společenskou odpovědnost. Ekonomický vývoj za období více než 50 let velmi markantně změnil pohled na společenskou odpovědnost, a proto se objevuje řada diskusí, směrů, pohledů na CSR jak mezi zastánci, tak kritiky.

S tímto rostoucím významem roste i význam (formou celospolečenského tlaku) na společensky odpovědnější chování, protože **důsledky jednání nadnárodních korporací ovlivňují nejen zájmy vlastníků, ale především mají dopady na další zainteresované subjekty, prostředí a celkově lze konstatovat na celé prostředí, ve kterém působí.** Tímto vystavují argumenty, které zdůrazňují pohled, že firma neexistuje izolovaně od okolního světa (společnosti) a její fungování je právě často závislé na podmínkách, ve kterých působí. Proto v dlouhodobé perspektivě je společenská odpovědnost podnikání provázaná a závislá na těchto podmínkách a vynaložené výdaje se firmě vrací v podobě dalších benefitů (Porter a Kramer, 2003). V krátkodobé perspektivě, právě maximalizace hodnoty akcionářů, často odráží krátkodobé zisky. Jako příklad můžeme uvést snižování mzdových nákladů, spíše než dlouhodobou ziskovost (Crane, et al., 2008, s. 61).

Dnes se všeobecně uznává, že za určitých podmínek, přispívá uspokojování sociálních zájmů k maximalizaci hodnoty pro akcionáře a většina velkých společností stále více věnuje pozornost CSR, a to zejména s ohledem na zájmy lidí (majitelů) s podílem ve firmě. **Jensen** (2000) formuloval návrh, kdy stanovení dlouhodobé maximalizace hodnoty umožňuje vytvářet určité kompromisy se zainteresovanými stranami (cíl firmy nelze dosahovat, bez zájmů ostatních zájmových skupin.

Posuny v tomto uvažování lze sledovat i na příkladech změn chování firem, rostoucím počtu studií a celkových změn v přístupu organizací k měřitelnosti dopadů činností. Crane (2008, s. 61) uvádí, že v dlouhodobém horizontu nelze dosáhnout ekonomických přínosů, pokud nebudou firmy zohledňovat zájmy všech stakeholders. Úspěšnost firem je dána jak péčí o dosahování kladných čísel a růstu hodnoty, ale k tomu potřebují budovat dobré vztahy, důvěru a loajalitu se stakeholders pro nastavení dlouhodobé spolupráce a vazeb.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Společnosti, aby byly dlouhodobě úspěšné, tak potřebují zahrnout do podnikových aktivit i jiné zájmy než pouze své vlastní. Důležitost spočívá ve vztazích se všemi zúčastněnými stranami a vzájemné konektivitě, která má důsledky na rozvoj podniku. Důležité je

také chápat souvislosti 70. let minulého století a oponování Friedmana a současné globální problémy 21. století. Tyto odlišnosti ve vývoji společnosti sebou nesou i nové výzvy, kterým musí všechny státy, vlády, firmy, veřejnost, zainteresované strany čelit.

---

### 1.6.3 TEORIE ZAINTERESOVANÝCH STRAN

Společenská odpovědnost se stává novým aspektem ve strategickém přístupu společností. Stakeholderovská teorie neboli teorie zainteresovaných stran, je zaměřena na klíčové faktory, konkrétně na všechny „**stakeholders**“, neboli **zainteresované, zájmové** či **participující skupiny**. Stakeholderovská teorie je hlouběji analyzována ve vzájemné komparaci konvenčního input-output modelu a stakeholder modelu. Blíže je představen postup pro identifikaci klíčových stakeholders, matice jejich vlivů a vzájemná interakce v komunikaci společensky odpovědných aktivit.

Samotný pojem stakeholder byl poprvé uveden v roce 1963 na *Stanford Research Institute* na základě realizace projektu, který se soustředil na analýzu důsledků stakeholderovské teorie v manažerské teorii (Clarke, 1998). V roce 1984 **Freeman** svým *Strategic Management: A Stakeholder Approach* prezentoval stakeholdery jako něco složitějšího, rozsáhlejšího a komplexního. Chápal efektivní řízení vztahů se stakeholdery jako nezbytné pro přežití a prosperitu firmy (Blowfield a Murray, 2008, se 160). Tento přístup se ujal a začal být diskutován a rozpracováván dalšími autory.



#### K ZAPAMATOVÁNÍ

Podstatou stakeholderovské teorie je, že firma by si měla být vědoma, které subjekty ovlivňuje (přímo i nepřímo) a také, kdo z těchto subjektů má vliv na chod a existenci samotné firmy. Tyto přístupy jsou označovány jako teorie zainteresovaných stran (stakeholderů). Pro jejich identifikaci se pak používá tzv. matice stakeholderů.

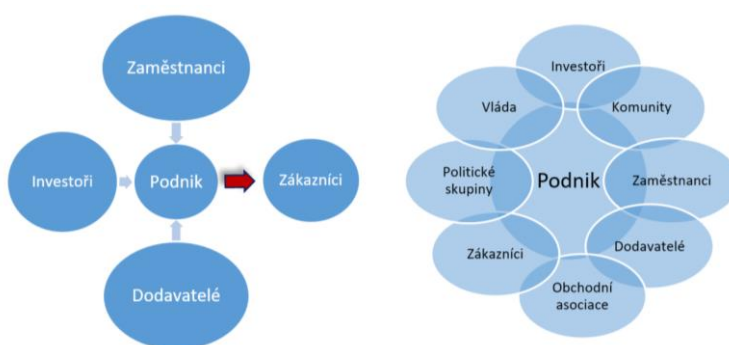
---

Freeman chápal všechny subjekty jako zainteresované strany a pojmenoval je stakeholders (český ekvivalent stakeholderů), přesněji jsou to „*subjekty, které ovlivňují či jsou ovlivněny činností podniku*“ (Freeman, 2010). Stejný přístup (obrázek č. 4) ve vnímání tohoto pojmu a jeho významu pro firmu mají i autoři Post, Preston a Sachs (2002, s. 19) ve své definici zdůrazňují roli stakeholderů a jejich vlivu na jakýkoliv subjekt.

**DEFINICE – STAKEHOLDER (ZAJINTERESOVANÁ STRANA)**



Stakeholderi podniku jsou jednotlivci a subjekty, které přispívají úmyslně či neúmyslně k podnikové aktivitě a schopnosti tvořit bohatství, a kteří jsou proto potenciálním přínosem nebo rizikem. Stakeholderi sdílejí společná rizika, možné přínosy nebo prodělané ztráty či škody jako výsledek podnikové činnosti (Post et al., 2002, s. 19).



**Obrázek 4: Model output-input a stakeholderovský model**

Zdroj: Donaldson a Preston (1995)

Z výše uvedeného obrázku lze na stakeholderském modelu pozorovat změnu ve stylu řízení podniku – od původního shareholderského pojetí k pojetí stakeholderskému. Hlavní úlohou managementu podniku je dané vztahy optimalizovat a **důraz je kladen na vzájemnou interakci a rovnocenný přístup ke všem zainteresovaným skupinám firmy**, která je středobodem modelu.

V odborné literatuře jsou interpretovány různorodé pohledy, ale je možné dojít k závěru, že existuje rozdíl mezi tezí stakeholderovské teorie a konvenčním input-output modelem firmy, konkrétně ve vzájemné komunikaci a míry názorového vlivu jednotlivých zainteresovaných stran. Obvyklý *input-output* model prezentuje podnik jako konverzi investorů, zaměstnanců a dodavatelů vstupů (inputs) směrem k zákaznickým výstupům (outputs), které by měly maximálně splňovat očekávání zákazníka. Naopak stakeholderovská teorie argumentuje, že „každá legitimní osoba či skupina participující na aktivitách podniku to dělá za účelem očekávání svého prospěchu, přičemž prioritou zájmu jednotlivých stakeholders není zcela zřejmá“ (Donaldson a Preston, 1995, s. 67).



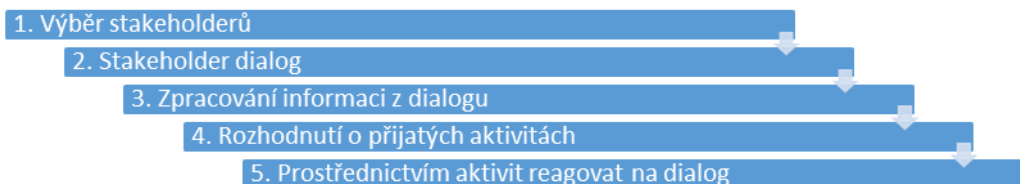
## KONTROLNÍ OTÁZKA

V čem spočívá rozdíl mezi output-input a stakeholderovským modelem ve vztahu firmy k zainteresovaným stranám?

---

### IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ

Teorie společenské odpovědnosti pracuje s různými postupy, jak provádět konsistentní, stabilní a důvěryhodný diskurs se zúčastněnými stranami. Pro názornost byl vybrán jeden významný přístup, který je představen na následujícím obrázku č. 5.



**Obrázek 5: Zapojení zainteresovaných stran**

Zdroj: Andriof a McIntosch (2001)

Jednotlivé fáze řízení dialogu se stakeholdery jsou vhodně doplněny o klíčové faktory. Jedním z nich je např. vědomí, že existuje určitý problém, závazek stanovení priority a zdroje problému, dostupnost zdrojů na řešení problémů a v závěru také konsensus mezi podnikem a jejími stakeholdery v této otázce a obecně relevance dialogu.



## DALŠÍ ZDROJE

Praktický způsob lze nalézt v příručce *Guidance for Stakeholders Using AA1000AS (2008) Assurance Statements*, která obsahuje univerzální pravidla pro dosažení etického konsensu skrze participaci stakeholderů.

---

### PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ STAKEHOLDERI

Stakehol-  
deři

Každý podnik existuje v prostředí, které jej obklopuje a tímto je samozřejmě vystaven do vztahů mezi různé zainteresované skupiny. S velikostí podniku (kritériem může být

např. počet zaměstnanců) roste i počet těchto skupin a také subjektů v jednotlivých skupinách. V pojetí **primárních stakeholderů** je možné jejich definování – mají **přímý zájem a přímý vliv na podnik**, sekundární stakeholderi nemají přímý vliv, ale jsou sami ovlivňováni aktivitami podniku.

V rámci výše zmíněné klasifikace zájmových skupin na primární a sekundární je nedostačující pro rozhodnutí managementu s kým a jak komunikovat, aby bylo vše efektivní. Spolupráce se stakeholdery v implementaci CSR jí musí předcházet – identifikace a následný výběr subjektů. Jejich úroveň očekávání a vlivu lze aplikovat pomocí tzv. **matice stakeholderů**.

úroveň očekávání	<i>vysoká</i>	<b>průběžně informovat</b> <b>C</b>	<b>vést dialog</b> <b>A</b>
	<i>nizká</i>	<b>odpovídat na otázky</b> <b>D</b>	<b>zajistit spokojenost</b> <b>B</b>
		<i>nizká</i>	<i>vysoká</i>
		úroveň vlivu	

**Obrázek 6: Matice stakeholderů**

Zdroj: Friedman a Miles (2006)

Matice je vhodná pro každý subjekt, kdy je žádoucí identifikovat skupiny stakeholderů a poté vymežit „úroveň očekávání“ daného stakeholdera. Pro každou skupinu dle vymezení „úroveň vlivu“ (zda pravidelná komunikace, nebo až vtažení stakeholdera do dění firmy). Pokud je stakeholder v kvadrantu A, tak je velice významný, protože má zásadní míru očekávání a také vliv na firmu, protož je nutné s ním vést dialog a vtahovat jej velmi úzce do dění ve firmě. Naopak pokud stakeholdera řadíme do kvadrantu D, zde má nízkou úroveň očekávání a vliv, proto postačuje být v pasivnější rovině, kdy jej pouze informujeme, případně reagujeme na jeho dotazy. Pochopení jednotlivých stakeholderů v rámci úrovně očekávání a vlivu je klíčové pro nastavení komunikace a dalších aktivit vůči každé zainteresované straně.

Často je využíváno i podrobnější členění proměnných do tří až čtyř intervalů, ovšem vzhledem k tomu, že toto členění je založeno na subjektivním hodnocení, lze matici vytvářet dle stanovených podmínek v různých modifikacích.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Vyberte si libovolnou firmu, společnost nebo organizaci a vytvořte si matici stakeholderů s vymezením úrovně očekávání a úrovni vlivu na daný subjekt. Na základě této matice formulujte hlavní doporučení, jak přistupovat k daným stakeholderům, např. se kterými

musíte být v pravidelné interakci, některé musíte pouze informovat, odpovídat, u některých zajistit míru spokojenosti, někteří musí být aktivně zapojeni apod.

Tento přístup je klíčový pro pochopení vlivu zainteresovaných stran na chod podniku/organizace. Na základě této matice lze přijímat konkrétní opatření (plány) a aktivity vůči každé straně.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

Kdo je stakeholder? Uveďte příklady externích a interních stakeholderů.

#### 1.6.4 CORPORATE CITIZENSHIP

Corporate  
Citizen-  
ship

Po celá desetiletí manažeři využívali filantropického a dárcovského přístupu ve svém podnikání. Toto bylo chápáno jako výraz dobrého **firemního občanství** (Corporate Citizenship – CC). CC je chápáno některými představiteli (např. Matten, et al., 2003) jako ekvivalent ke společenské odpovědnosti podnikání, především v devadesátých letech. Tyto významy v posledních letech se mění a někteří autoři považují CC za jiný způsob chápání role podnikání ve společnosti. Zatímco CSR je více koncentrováno na sociální odpovědnost jako vnější záležitost, CC navrhuje, že podnikání je částí společnosti. (Crane, et al. 2008, s. 69) navrhuje, že CC je metaforou pro zúčastnění podniků ve společnosti.

Přístupy významově stanoveny jako CC a CSR označují velice podobné pohledy, ale jejich používání a vnímání dané problematiky se může regionálně lišit (např. v Evropě je preferován termín CSR, v Německu a USA je zase významnější CC). Dále tato diferenciaci pojmosloví souvisí s pojetím a tradicím podnikání v daném regionu. CSR a CC lze odlišit také z hlediska, co více zdůrazňují. Závěrem se domníváme, že na základě výše uvedených názorových diferenciací autorů, lze se logicky přiklonit k názoru, že CC je částečná aplikace některých principů CSR ve vztahu *podnik*↔*komunita* a je pouze jedním z prvků mnohem širšího konceptu CSR.



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Jednotlivé pilíře CSR jsou základním vymezením konceptu CSR, kdy v každém pilíři (sociálním, ekonomickém a environmentálním) jsou uvedeny typické aktivity, činnosti i cíle. Pochopení skladby tří pilířů pomáhá pochopit význam a obsahové zaměření přístupu společenské odpovědnosti. Jednotlivé aktivity v každém pilíři mohou být směřovány na

vnitřní zainteresované skupiny (interní dimenze, např. zaměstnanci) a externí, kterou představují vnější zainteresované skupiny (např. zákazníci, dodavatelé, veřejnost, komunity, instituce apod.). Ve vývoji konceptu dochází k posunu od pojetí odpovědnosti podniku a společenskou odpovědností podniku. Tyto posuny vyjadřují nutnost zohledňování celospolečenských důsledků od pouhého vymezení ekonomického dopadu. Tendence k dobrovolné odpovědnosti je dána vyzrálostí firmy a jejich vlastníků, kterým záleží na zainteresovaných stranách a důsledcích činnosti. Do budoucna lze očekávat další návazné tendence k posilování vlivu uplatňování CSR jak ze strany stakeholderů, tak i ze strany vládních představitelů (typické pro EU).

Určení klíčových stakeholderů a stanovení míry důležitosti jejich vlivu na dosažení vytýčených strategických cílů podniku je tedy zásadní. Pro reflektování současného turbulentního vývoje podnikatelského prostředí je nutné, aby firmy „uměly“ pracovat se všemi zájmovými skupinami a vhodně stanovily míry vlivu jejich předmětných oblastí v souladu s jejich očekáváním a k tomu je možné využít existujících standardů v oblasti reportingu a vzájemné komunikace mezi všemi subjekty. Samotné principy CSR se tak odrážejí v systematických přístupech k jednotlivým stakeholders. Zmíněný přehled čtyř nejvýznamnějších teoretických přístupů diferencuje vývojové pojetí CSR a některé jsou s konceptem vzájemně propojeny. Rozmanitost jednotlivých teorií i přístupů vyústila v námi pojaté členění. Budoucí významnost lze spatřovat v dalším vzájemném prohlubování a prolínání jednotlivých teorií se vzrůstajícím významem, který je především kladen na všechny zájmové skupiny.

Závěrem můžeme shrnout poznatek, že existence firmy je podmíněna (ne)izolovaností od okolního prostředí, ve kterém firma působí a její fungování je často závislé právě na vnitřních i externích podmínkách, které ji přímo i nepřímo ovlivňují. V dlouhodobé perspektivě lze spatřovat odpovědné chování spíše provázaně a výdaje i náklady na uplatnění tohoto přístupu se firmě vrací v podobě dalších benefitů (Porter, Kramer, 2003). Pokud budeme považovat pouze za primární cíl podnikání maximalizaci zisku, je zřejmé, že koncept bude i nadále podrobován kritickým pohledům. Dnešní turbulentní doba je charakterizována současným přístupem managementu v tzv. „contingency approach“, který je označován jako situační přístup, kdy neexistuje jeden univerzální přístup či pravidla, dle kterých se podniky řídí. Podniky jsou individuálně různé, vystavené rozdílným situacím i podmínkám (nepředvídatelným proměnným) a vyžadují nové i různé způsoby řízení firmy a jedním z nich právě může být implementování CSR. Otevřenou diskutovanou oblastí zůstává míra právní regulativnosti v opozici s dobrovolností využívání CSR aktivit a také rozšiřování povědomí CSR ze strany vlády, případně ze stran nejvyššího vedení firmy. Novými trendy a cíli do budoucna je 17 vytýčených SDGs cílů Organizace Spojených Národů, které poskytují široký aplikační rámec v odpovědných přístupech.

---



## OTÁZKY

1. Pro společenskou odpovědnost organizací je typické:
  - a) Nevychází z principů trvalé udržitelnosti
  - b) Je založena na konkrétních legislativních nařízeních
  - c) Nevychází z požadavků stakeholderů
  - d) Zaměření princip triple bottom line
  
2. Jaký je význam společenské odpovědnosti organizací? Jedná se o:
  - a) Zájmy společnosti o blahobyt společnosti
  - b) Společenské požadavky zákazníků na sociální blahobyt společnosti
  - c) Obavy akcionářů se týkají společenského blahobytu
  - d) Sociální požadavky, které má vláda na společenské blaho
  
3. Která z následujících tvrzení nejlépe vysvětluje teorii zúčastněných stran?
  - a) Podniky by se měly zabývat pouze finančními investory
  - b) Zainteresované strany rozhodnou o tom, kam směřovat finanční podporu podniku
  - c) Podniky musí zohledňovat zájmy všech zainteresovaných stran ve společnosti
  - d) Zúčastněné strany by měly očekávat, že využijí aktivit ve spolupráci s charitativní organizací
  
4. Jaké oblasti pokrývají sociální odpovědnost?
  - a) Odpovědnost lidí a životního prostředí
  - b) Lidé a společenská odpovědnost
  - c) Zvířata, lidé, komunita a odpovědnost za trh
  - d) Fiskální a tržní odpovědnost
  
5. Troj pilířový koncept CSR je dán přístupem triple bottom line, který představuje:
  - a) Zisk, společnost (lidé), planetu
  - b) Planetu, zisk, tržní podmínky
  - c) Životní prostředí, zisk, společnost
  - d) Společnost (lidé), planetu, vládní pobídky
  
6. Mezi jednotlivé úrovně společenské odpovědnosti nepatří:
  - a) Dobrovolná odpovědnost
  - b) Etická odpovědnost
  - c) Zákonná odpovědnost
  - d) Vládní odpovědnost
  
7. Proaktivní přístup k ochraně ŽP je dán



- a) Reaktivní strategií k ochraně ŽP, organizace plní pouze legislativní požadavky
  - b) Preventivní strategií k ochraně ŽP, organizace aplikuje trendy, ze kterých má prokazatelné výhody
  - c) Přístupem organizace v souladu se strategií státní politiky, zkouší prosazovat nové nástroje a přístupy k ochraně ŽP
  - d) Korporátní strategií k ochraně ŽP, kdy organizace implementuje pouze ty nástroje k ochraně ŽP, které ji snižují náklady
8. Kdo vydává průlomovou knihu zabývající se společenskou odpovědností – Social Responsibilities of the Businessman v roce 1953 a je považován za otce CSR?
- a) H. R. Bowen
  - b) A. B. Carroll
  - c) Chester Bernard
  - d) P. F. Drucker
9. A. B. Carroll vymezil a charakterizoval CSR jako prvky odpovědnosti v jednotlivých kategoriích v 70. letech 20. století
- a) Ekonomická, zákonná, etická, dobrovolná
  - b) Povinná, ekonomická, etická
  - c) Etická, ekonomická, dobrovolná, vládní
  - d) Dobrovolná, vládní, tržní, etická
10. Matice zainteresovaných stran (stakeholderů) vyjadřuje
- a) Vzájemný vztah mezi vysokou a nízkou mírou očekávání stakeholdera
  - b) Vzájemný vztah mezi vysokou a nízkou mírou vlivu stakeholdera
  - c) Vztah mezi úrovní očekávání stakeholdera a úrovní vlivu stakeholdera
  - d) Vztah mezi úrovní požadavků a kritérií stakeholdera a požadavků konkurence

Odpovědi: 1D, 2A, 3C, 4B, 5A, 6D, 7C, 8A, 9A, 10C

---

## 2 VÝVOJ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM V ČESKÉ REPUBLICE



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola představuje historický vývoj společenské odpovědnosti firem před rokem 1989 a také následně po sametové revoluci, kdy se začalo formovat v devadesátých letech ekonomické prostředí. Pro strategické pochopení úlohy a role státu je představen Národní akční plán CSR, který slouží jako strategický dokument v penetraci CSR aktivit v České republice. Kapitola je rozšířena o charakteristiku a význam organizací, které aktivně podílejí na společensky odpovědných aktivitách v českém prostředí. Pro reflexi a percepci vnímání společenské odpovědnosti jsou závěrem kapitoly představeny hlavní zjištění výzkumu společnosti IPSOS.

---



### CÍLE KAPITOLY

Cílem kapitoly je poukázat a vymezit aktuální situaci v přístupech společenské odpovědnosti v České republice a stanovit významnou úlohu jednotlivých organizací a roli hlavních strategických dokumentů, které mají zásadní vliv na budování prostředí a aplikaci CSR do praxe. Po prostudování této kapitoly budete umět:

- orientovat se ve vývoji společenské odpovědnosti firem v ČR a identifikovat aktuální přístupy,
  - identifikovat roli a význam organizací provázaných se společenskou odpovědností,
  - stanovit význam a obsahové zaměření národní strategie v oblasti CSR.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Tomáš Baťa, akční plán CSR, Agenda 2030, Business Leaders Forum, Fórum dárců, percepcie CSR

---

## Úvod

Kapitola představuje významné odpovědné přístupy před rokem 1989, na které navazuje porevoluční vývoj a spoluutváření konceptu společenské odpovědnosti v České republice. Úloha a role vlády je dána Národním akčním plánem CSR a jeho implementací do českého prostředí. Význam a role Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj propojuje současné přístupy CSR, které jsou provázány na další organizace spojené s aktivním zapojením pro spoluutváření prostředí a pro širší uplatňování a implementaci společenské odpovědnosti. Závěrem kapitoly je uvedena percepce CSR v ČR, kdy výsledky výzkumu poukazují na konkrétní zjištění a fakta, jak spotřebitelé a experti vnímají současné přístupy ke společenské odpovědnosti firem. Kapitola je převzata (Adámek, 2019), ze studijní opory Společenská odpovědnost firem, neziskového sektoru a veřejné správy. Vývoj CSR je identický, takže byla použita pro definování a představení vývoje kapitola z této studijní opory.

### 2.1 Vybrané „odpovědné“ přístupy před 1989

Kašparová a Kunz (2013) uvádí, že v meziválečném období v první polovině 20. století nacházíme znaky CSR. Do vzájemné souvislosti se společensky odpovědnými přístupy lze uvést podnikatele **Tomáše Baťu**, který proslul svým podnikatelským umem v obuvnickém podniku. Tomáše Baťu lze považovat dle mnoha odborníků (např. Cekota, 2004) za průkopníka CSR a společenská odpovědnost byla jedním z hlavních znaků celé koncepce a filozofie jeho podnikání, která dominovala vysokou výkonností spojenou se silnou orientací na zákazníka a neustálým zlepšováním, kdy zohledňoval zájmy zainteresovaných stran.

Tomáš  
Baťa

Tomáš Baťa prosazoval myšlenky společensky odpovědného podnikání a také šířil mezi širokou veřejností své postoje a aktivity své firmy, např. v díle *Zámožnost všem* (Baťa, 2007), vydané v roce 1926, uvádí, „Často jsem stál před rozcestím, nevěda, mám-li jítí 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, přines nakonec škodu nám oběma“ (Baťa, 2007, s. 39). Podnikání z jeho pohledu slouží člověku, jeho rozvoji a zdokonalování a je založeno na morálních principech. Jednotlivé Baťovy principy lze možno přetavit do jeho firemních hodnot (Kašparová a Kunz, 2013):

- respektování obchodních partnerů,
- dodržování legislativních a etických norem
- ochrana a péče o ŽP,
- vážnost k úřadům,
- chápání podnikání jako veřejné služby,
- úcta a respekt k zaměstnancům.

Baťovo pojetí a principy byly přetřhány díky historickými událostmi, kdy druhá světová válka a následně komunistický režim utlumily společensky odpovědné aktivity. Po roce 1948 nastolením komunistické vlády došlo k centralizaci celého hospodářství a stát převzal sociální ochranu a sociální zabezpečení celého obyvatelstva. V komunistickém Československu byl používán termín „podniková sociální politika“, který byl rozšířen nejen mezi podniky, ale v rozsahu celého státu. Státní dotace podporovaly některé sociální aktivity (ne)dostupnost bydlení, rekreaci, kulturní a sportovní zařízení, zdravotnická zařízení, předškolní péče o děti apod. (Prskavcová et al., 2007). Díky novému způsobu řízení státu a režimu byl zrušen nestátní neziskový sektor a přestaly existovat filantropické aktivity.

Avšak Tomáš Baťa nebyl jediným průmyslníkem, který ve svém přístupu k podnikání prosazoval koncept společenské odpovědnosti. Mezi další významné průmyslníky, kteří jsou spojováni s uplatňováním konceptu CSR se řadí **Hugo František Salm-Reifferscheidt** (1776–1836), Josef Hlávka (1831–1908) a Jindřich Waldes (1876–1941). Hugo František Salm byl moravský šlechtic, průkopník průmyslu, vědec, milovník umění, sběratel, mecenáš a speleolog.

**Josef Hlávka** byl nejen významným filantropem, ale také architektem a stavebním podnikatelem, je označován za mecenáše. Hlávka se sám inspiroval péčí o zaměstnance. Hlávka během svého života finančně podporoval vědu, vzdělanost a kulturu a z toho důvodu založil v roce 1904 nadaci: Nadání Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových, obecně známé jako Hlávková nadace, ta je nejstarší existující českou nadací.

**Jindřich Waldes** byl úspěšným podnikatelem, jenž byl přezdíván králem knoflíků, a který brzy se svou firmou Waldes Koh-i-noor expandoval do zahraničí. Za třicet let vypracoval velký koncern, vyrábějící všechny druhy kovové galanterie s pobočnými závody ve Varšavě (1908), Drážďanech, Paříži (1911), Vídni (1920), Barceloně (1928) a v New Yorku. Domácí konkurenci, firmu Lokesch, koupil již v roce 1909. Jindřich Waldes založil vlastní muzeum, mimo to podporoval vzdělávání a volnočasové aktivity svých zaměstnanců a také vytvořil fond, ze kterého byly vypláceny příspěvky v mateřství, za věrnost firmě a jiné (Kunz, 2012, s. 66-70).



#### **KONTROLNÍ OTÁZKA**

Vymezte přínos Tomáše Bati ke společenské odpovědnosti podnikání.

---

## 2.2 Vývoj po roce 1989

Po zásadních zvratech politických, kdy byl opět nastolen demokratický režim se opět společensky odpovědné aktivity začínají objevovat, nejprve v pojetí firemního dárcovství, které je typické pro počátek devadesátých let. Důležitým posunem v této oblasti v ČR se stal rok 1992, kdy bylo v Praze založeno **Business Leader Forum**. Po letech samovolného vývoje a mírného pronikání sociálně prospěšných aktivit je možno sledovat posun od firemního nahodilého dárcovství po koncepčně vázané aktivity, které se prezentují již třemi pilíři, tzn. environmentální, sociální a ekonomický. Za významného šířitele lze považovat velké nadnárodní korporace, které integrují inovované CSR principy do všech oblastí a částí, kde působí. Takto i v ČR bylo možno sledovat nárůst významu CSR a jeho rozšiřování i do jiných sektorů a firem.

CSR vývoj  
po 1989

Významným počinem bylo založení (2000) programu **Národní podpory kvality**, kdy za realizaci byla odpovědná Rada kvality ČR. Do tohoto programu byla také zapojena strategie společenské odpovědnosti v roce 2006. Klíčový posun vpřed z pohledu šíření CSR byl dán vstupem ČR do Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a také vstupem ČR do EU.

Další posun lze sledovat v novém tisíciletí, kdy vzniká řada organizací podporující myšleny CSR a jsou navázané na koncepční podporu vlády. Řada subjektů komerční sféry poté zvyšuje své povědomí o odpovědných principech. Toto období se vyznačuje protlačováním CSR na veřejnost a organizace nejen komerční, ale i veřejné, si začínají uvědomovat význam CSR z pohledu dlouhodobějšího rozvoje a budování vztahů se svými stakeholdery.

Zásadním strategickým přístupem vlády bylo v roce 2008 ustanovení **odborné sekce** Společenské odpovědnosti organizací pod hlavičkou Rady kvality ČR, kdy tato sekce je odpovědná za koordinování a propagování všech aktivit spadajících do CSR. Členy této odborné sekce jsou zástupci veřejné správy, profesních organizací, nestátních neziskových organizací, akademiků i podnikatelských svazů. Hlavním dokumentem spravovaným touto sekcí je Národní akční plán společenské odpovědnosti v České republice, který obsahuje základní záměry, priority a aktivity v odpovědných přístupech.

Odborná  
sekce CSR

Komerční sféra vykazovala v počátcích realizované nahodilé, či jednorázové projekty, které nevykazovaly koncepční přístup k CSR, ale jednalo se o nahodilé akce. S postupným rozšiřováním a propagací, dochází k šíření odpovědných přístupů, ale nutno podotknout, že zde hraje významnou úlohu vlastník, top management odkud pochází vůle aplikovat tyto principy do strategického řízení.

Spolu se vznikem Národní ceny ČR za CSR se koncept rozšířil do řady oblastí a subjekty si začínají uvědomovat, že odpovědné přístupy jsou zdrojem konkurenční výhody a také naplňují podstatu udržitelnosti, tzn. zohledňování dopadů fungování organizací a firem na

své okolí (společnost) a také přírodním prostředím. Stále ale mezi nejčastější oblasti CSR patří ze sociálního pilíře přístup k zaměstnancům a v environmentálním pilíři je hnací silou úspora nákladů při zavedení environmentálně šetrných postupů.

Na příkladech dobré praxe lze pozorovat rozmanité projekty z oblasti společenské odpovědnosti a zájem řady firem i subjektů rozšířil současné kategorie cen dle kritérií malých a středních podniků, organizací veřejné správy, reportingu či jiných specializovaných kategorií. Je zde právě patrný posun od komerční sféry ke sféře veřejné a státní správy, kdy i tyto orgány častěji implementují prvky CSR a chtějí být příkladem pro další subjekty.

Velké korporace jsou v zavádění a využívání prvků CSR nejdále a vykazují největší zájem o implementování společensky odpovědných přístupů v dlouhodobém horizontu pro budování a posilování jejich konkurenčního postavení. Naopak malé firmy nevyužívají strategický přístup a zde převládají nahodilé aktivity či projekty, kterými sledují subjekty buďto úsporu nákladů nebo např. určitou protihodnotu (sponzoring) nebo také osobní zájem na konkrétní odpovědné aktivitě (např. dobrovolnictví, donátorství).

**Motivace  
k CSR**

Společenská odpovědnost podnikání proniká i do jiných sfér nekomerčních a vznikají návazné formy spolupráce, kdy vzrůstá počet firemních i individuálních dárců a rozvoje podpory nejen sociálních projektů, ale také environmentálních. Hlavními projevy či aspekty **proč uplatňovat společenskou odpovědnost** bývá:

- působení transparentně (pokud firma buduje dobré jméno a prestiž),
- silná orientace na zaměstnance (tento prvek převládá), stát se významným zaměstnavatelem
- častější příklady a šíření aktivit pro podporu komunit, regionu, kde subjekt působí,
- možné alternativy k přístupu k ochraně ŽP (hlavním motivátorem převládá úspora nákladů),
- častější výskyt výrobků, které jsou zohledňují společensky odpovědné přístupy po celé délce životního cyklu výrobku.

V komerční sféře vzrůstá vliv zákazníků, kteří vytvářejí tlak na producenty, když zohledňují společenskou odpovědnost výroby či existenci firmy. Dále vzrůstá význam veřejnosti a obyvatel, kteří svými zájmy inspirují orgány a instituce státní a veřejné správy pro širší aplikaci odpovědných přístupů. Společnosti i instituce využívají různé nástroje komunikace vůči zainteresovaným skupinám k informování o svých CSR aktivitách. Vyskytují se CSR nefinanční reporty, Zprávy od udržitelném rozvoji apod., kde firmy často informují o svých aktivitách. Nutno podotknout, že pokud není tento report verifikovaný třetí stranou, tak často bývá pouze nástrojem marketingu a zviditelnění se pro své zákazníky. Pokud shrneme přístup k CSR, tak lze na základě řady výzkumů i publikací (např. Bělčík a Pavlík, 2010) konstatovat, že stále **existuje mezi zákazníky nízké povědomí o CSR** (toto pojetí se mění v obchodních vztazích, kde společnosti již často požadují využívání CSR). Jiným

přístupem je **nekomplexnost firem k celkovému přístupu vůči CSR** (vybírají si pouze ty aktivity, které považují za významné z pohledu úspory nákladů, či budování dobrého jména). Dále využívání pouze těch aktivit, které jsou pro ně **marketingově prospěšné**. Subjekty se velmi často **koncentrují na aktivity uvnitř**, tzn. dominuje zájem zaměstnanců, péče o ně a jejich rozvoj a vnější aktivity nevnímají jako prospěšné (z pohledu jejich ziskovosti apod.). Před 10 lety bylo vytýkáno veřejnému sektoru, že nevyvíjí dostatečně aktivity podporující koncept CSR a jeho další šíření. Současnost ale poukazuje na řadu příkladů dobré praxe, kdy stále více subjektů státní a veřejné správy jde příkladem v uplatňování společensky odpovědných přístupech. Tento trend a tendence lze považovat za pozitivní a v budoucnu bude vyvíjen ještě větší tlak veřejnosti na tyto subjekty. Z pohledu veřejného sektoru v oblasti CSR je důležité přispět k transparentní a široké implementaci klíčových aspektů přístupu CSR do komerčního sektoru. Hlavním počinem jsou vládní strategické dokumenty např. Strategický rámec ČR 2030 a implementace udržitelných cílů organizace OSN.

Z pohledu poslední 15 let je možno sledovat vznik organizací a institucí, které podporují společensky odpovědné přístupy. Tyto subjekty poskytují poradenství, komunikaci a další podpůrné prostředky pro širší uplatňování CSR v praxi. Dnes je možné vidět, že řada velkých korporací má také své „CSR manažery“. Často je tato pozice spojena s PR a promotion oblastí firem. Pojetí může být dvojitý, buď je CSR manažer pouze prvkem, který sestavuje nahodilé aktivity společnosti do podoby reportu nebo je to osoba, která se přímo podílí na strategickém řízení společnosti a implementaci společenské odpovědnosti jako prvku strategického řízení firmy v dlouhodobém horizontu ve smyslu budování hodnoty pro všechny zainteresované strany.

CSR manažer

Vznikající platformy pro uplatnitelnost CSR v ČR a mezi hlavní patří Asociace společenské odpovědnosti, která integruje veřejný a neziskový sektor, sociální podniky a firmy. Kdy významným milníkem bylo spojení asociace s United Nations Global Compact (UN GC), která reprezentuje řadu subjektů, které se zapojily do společných přístupů s principy společenské odpovědnosti. Jedná se o platformu sdružující více než 13 000 organizací z více než 160 zemí, je tak největší globální iniciativa, která koordinuje svou činnost prostřednictvím národních sítí a od dubna 2015 také v ČR prostřednictvím Asociace společenské odpovědnosti.

Asociace CSR

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Jak lze charakterizovat postupný vývoj společensky odpovědného chování po roce 1989 v České republice?

## 2.3 Národní akční plán

### Národní akční plán

Na úrovni ČR vznikal **strategický dokument pro aktivní naplňování udržitelného rozvoje** pod hlavičkou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR – **Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací** (2014). Akční plán a jeho obsahová rovina je koncentrována na přístupy odpovědného chování s principy konkurenceschopnosti a propojení s udržitelností organizací. Cílem tohoto dokumentu je nastavení základních východisek pro rozšiřování a podporování myšlenek společensky odpovědných aktivit s ohledem na zájmy zainteresovaných stran formou aktivního dialogu a vytvářet takto základní pravidla CSR. Při jeho tvorbě byla spolupráce komerční sféry, podnikatelů, meziresortní spolupráce, akademické sféry a výsledků realizovaných výzkumů na danou problematiku.

### Samoregulace

**Z pohledu vlády České republiky je koncept společenské odpovědnosti dobrovolný a hlavním principem je jeho samoregulace.** I když tlakem a podmínkami např. veřejného zadávání zakázek je již vytvářen určitý nátlak na implementaci vybraných aktivit společensky odpovědných. Hlavní úlohou státu je respektování a šíření společenské odpovědnosti v organizacích veřejné a územní samosprávy, tvorba podmínek pro propagaci konceptu a penetrace aktivit mezi zainteresované subjekty. Pro postupnou implementaci plánu jsou formulovány strategické priority:

- prezentování příkladů dobré praxe a podporování rozvoje společenské odpovědnosti,
- budování pozitivního vnímání orgánů veřejné správy,
- pro oblast transferu informací a základních komunikačních kanálů konceptu včetně jeho propagování,
- budovat a rozšiřovat vztahy a propojovat neziskové subjekty s komerčními a s veřejností,
- vytvářet prostor pro zpětnou vazbu (formy ocenění za implementaci CSR), vytvářet prostor pro vzdělávání a osvětu, organizování speciálních odborných akcí,
- propojovat ekonomickou rovinu se společenskou, vytvářet synergii,
- posílení důvěry v aktivity CSR formou zveřejňování výsledků a příkladů dobré praxe v jednotlivých pilířích konceptu,
- podporovat a zvyšovat zájem veřejnosti v implementaci aktivit CSR,
- realizovat odborné výzkumy v komerční sféře, ale i mezi veřejností (spotřebiteli) v souvislosti s významem CSR.

Jednotlivé klíčové činnosti jsou v tabulce č. 9 převedeny do podoby konkrétních cílů a dílčích aktivit, prostřednictvím, kterých jsou realizovány a také je stanoven odpovědný orgán, který se spolupodílí nebo je přímo odpovědný za realizaci aktivit a dosahování cílů NAP.



**Tabulka 9: Cíle a aktivity Národního akčního plánu CSR**

CÍL	AKTIVITA	ODPOVĚDNOST
Podpora šíření CSR v ČR	Vytvoření strategického dokumentu Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice	MPO Rada kvality ČR
Informační podpora CSR v ČR	Vytvoření a správa národního informačního portálu o CSR	MPO ve spolupráci - Rada kvality ČR
Výměna informací a šíření dobrých praxí	Pořádání odborných akcí (celostátní konference k CSR, kulaté stoly, semináře)	MPO, spolupracující ministerstva, Rada kvality ČR, příslušné Rady vlády, ostatní relevantní organizace, spolupráce sociálních partnerů
Informační podpora certifikace a dalších uznávaných systémů hodnocení CSR	Informování o národních normách pro certifikaci systémů CSR a dalších metodách hodnocení CSR.	Rada kvality ÚNMZ
Podpora CSR v MSP	Vypracování a vydání příručky pro MSP s a doplnění o konkrétní příklady dobré praxe v ČR	Rada kvality ČR, ve spolupráci se střešními zaměstnavatelskými a podnikatelskými svazy
Podpora a rozvoj regionálních center	Podpora zakládání a spolupráce regionálních uskupení	MPO Rada kvality ČR
Podpora oceňování	Zmapování stávajících ocenění za CSR	Rada kvality ČR
Motivace firem a dalších zainteresovaných stran	Vypracování Charty CSR	MPO, Rada kvality ČR, BLF
Monitoring názorů v oblasti společenské odpovědnosti	Průzkumy v organizacích i u veřejnosti	MPO ve spolupráci s příslušnými organizacemi

Zdroj: Národní akční plán CSR (2014)

**NAP je rozpravován do podoby konkrétních klíčových oblastí**, kde stanovuje vždy cíl, konkrétní aktivity a také odpovědnost daného orgánu. Jednotlivé klíčové činnosti NAP (2014) jsou:

**Klíčové  
činnosti  
NAP**

- podporovat rozvíjení a propagování CSR,

- vést a řídit stakeholder dialog (všechny subjekty podílející, ovlivňující, využívající apod.), které mohou aplikovat CSR,
- samoregulační přístup,
- stanovit roli a úlohu orgánů státní a veřejné správy, konkrétních podnikatelů, zainteresovaných stran a zaměstnavatelů,
- podpora, využívání a dodržování mezinárodních přístupů (standardizovaných) chování,
- zapojení do mezinárodní spolupráce (organizace, instituce, orgány),
- dodržování základních lidských práv,
- realizovat výzkumné aktivity a formu vzdělávání v CSR,
- vytvářet podmínky a zajišťovat zpětnou vazbu za CSR (např. formou ocenění),
- podmínky pro ochranu zájmů spotřebitelů.

Tento strategický dokument dále rozpracovává **dialog a spolupráci se zainteresovanými stranami**, kdy je chápána role státu jako tvůrce prostředí pro dialog a spolupráci. Role MPO je dána gestorem CSR a řídí spolupráci mezi ostatními resorty tak, aby docházelo k podporování společenské odpovědnosti organizací. Pro potřeby NAP jsou **zainteresované strany rozděleny do základní skupiny**, kterou reprezentují spotřebitelé (zákazníci), skupina zaměstnanců, investorů, dodavatelů a věřitelů. Mezi **další skupinu** zainteresovaných stran jsou řazené komunity (společnosti) v blízkosti organizace, občané a organizace neziskové. Tato skupina bývá ovlivňována existencí a činností organizace (pozitivně či negativně), proto z jejich stran bývá vyvoláván dialog a hledání pomoci při řešení konkrétních problémů, pro které nemají dostatečné prostředky (NAP, 2014).



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Jaký je hlavní význam NAP – Národního akčního plánu?

Národní  
kontaktní  
místo

Roli v dialogu se zainteresovanými stranami nese Rada kvality a její odborná sekce, která sdružuje významné neziskové organizace a sdružení v CSR, také pořádá konference, diskusní kulaté stoly a aktivity propagující CSR. Ačkoliv se koncept dostával do širšího povědí, tak až do roku 2012 nebyla jasná formulace a záštita CSR z pohledu státu. Vše se změnilo vznikem odborné sekce a také MPO vytvořilo jednotný rámec pro šíření informací a aktualit, projektů či aktivit CSR v podobě **Národního kontaktního místa** (NKM). Stát od tohoto milníku významně koncepčně zaštiťuje činnosti CSR, vede dialog se zainteresovanými stranami a orgány veřejné správy či další instituce jsou vlastními příklady směrem ke všem potenciálním zájemcům. Na základě výše uvedených souvislostí NAP stanovil **strategické priority v oblastech** (NAP, 2014):

- vytváření podmínek pro společensky odpovědné CSR formou aktivní spolupráce podnikatelů, neziskových organizací, zaměstnavatelů a odbory,
- dialog a diskuse státu k zainteresovaným stranám v různých odvětvích a využívání tohoto obsahu,
- podporovat a identifikovat partnery mezi podnikatelskými a zaměstnavatelskými svazy, kteří jsou uznáni jako nositel CSR v praktické implementaci,
- koordinovat spolupráci mezi resorty z pohledu hlavního gestora CSR, kterým je MPO,
- pro regionální rozvoj a konektivitu podporovat a rozvíjet partnerské sítě k CSR,
- vyhodnocení a využívání již založených iniciativ či platform, které se aktivně věnují CSR a napojení na zainteresované strany.

Další oblastí, kterou řeší NAP je **samoregulace**, kdy subjekty používající CSR se podílejí společně na regulaci v oblastech environmentálních, sociálních problémů v odvětví (např. sdílené cíle a kodexy chování). Dlouhodobý dopad dobrovolných samoregulačních aktivit vede k dlouhodobějším efektům, kdy je CSR implementováno. Stát se zapojuje aktivní podporou např. formou aktivního dialogu a vyvíjení politik, které jsou sdílené a vykazují konsens zainteresovaných stran. Dále vyvíjí určité systémy pro řízení např. v oblastech ŽP, BOZP či reportingu, a také podporuje budování kvality, eko značek, výrobků vyráběných osobami se zdravotním postižením apod.

**Samoregulace**

|Ostatní aktivity státu se koncentrují na efektivnější využívání zdrojů (minimalizovat environmentální dopady) nebo také na zavádění principů společensky odpovědného chování do zadávání veřejných zakázek a uzavírání určitých, tzn. dobrovolných dohod. Určité formy podpory jsou formálně podpořeny vládními programy, např. Národní program pro environmentální značení, Česká kvalita, program EMAS, Bezpečný podnik nebo Program pro čistší produkci. Pro oblast samoregulace a jejich širší aplikaci NAP obsahuje stanovené **strategické priority**:

- vytvářet prostředí pro konkrétní mantinely, pravidla a důvěru pro následné realizování dobrovolných aktivit CSR pro všechny zainteresované strany,
- zkvalitnit spolupráci zúčastněných subjektů a jejich komunikaci v rámci propojení na různých úrovních (transfer poznatků a sdílení poznatků),
- dosahování win-win přístupu v naplňování environmentálních a sociálních cílů,
- dokonalé mapování místních programů, ale také na regionální a celostátní úrovni, kdy je žádoucí, aby docházelo k propojení soukromého a veřejného sektoru, zde je možnost aplikovat místní Agendu 21,
- poskytovat zpětnou vazbu pro organizace realizující CSR a dobrovolné aktivity (např. forma ocenění, uznání, finanční zvýhodnění, simplifikace kontroly apod.).

NAP se dále zaměřuje také na oblast **úlohy a role orgánů veřejné správy**, která je vymezena ve základním podporování pro uplatnění dobrovolných opatření a také pokud je to možné, tak vyvinout formu podpory určité „doplňkové regulace“. Do této podoby můžeme zařadit podmínky reportingu, zásady transparentnosti, tvorbu podmínek pro uplatňování odpovědných aktivit řady subjektů.

Pro širší uplatňování CSR je využit v ČR **přístup implementace mezinárodních doporučení či zásad** spojených se společenskou odpovědností. Tyto iniciativy lze řadit do „mírnějších“ nástrojů, kdy vláda prostřednictvím jejich uznání vytváří vlastní rámce za konkrétních podmínek. Pro Českou republiku jsou významné iniciativy UN Global Compact, OECD multinational guidelines, tripartitní deklarace ILO, Obecné zásady Organizace spojených národů v oblasti podnikání a lidských práv (Guiding Principles on Business and Human Rights) a jiných mezinárodních úmluv a iniciativ.

Souhrnnými oblastmi dopadu CSR z těchto úmluv a iniciativ vyplývají doporučení a závazky v oblasti lidských práv, zaměstnanosti a práce, oblast ŽP a oblast etická (např. boj proti korupci, daňové úniky, praní špinavých peněz). Do těchto oblastí patří také významná podpora společenské odpovědnosti v rámci využívaných dodavatelských řetězců, poskytování pravdivých a transparentních informací pomocí standardizovaného ověřeného reportingového rámce, tzv. reportingu CSR, Sustainability reportingu apod.

Ocenění  
za CSR

Pro **zpětnou vazbu existují určité formy ocenění**, kdy je např. od roku 2009 realizován program Národních cen ČR za společenskou odpovědnost. Jiným počinem jsou také Ceny hejtmana za CSR, které mají bližší vztah ke konkrétnímu kraji a existenci oceněných subjektů. Dalšími formami ocenění jsou reprezentanti z oblasti neziskových subjektů (např. Ocenění Futurum za projekty zaměřené na oblast sociální péče, ocenění BLF formou Top odpovědná firma organizací Byznys pro společnost nebo také ocenění Via Bona za počín v oblasti filantropických aktivit).

Ochrana  
spotřebi-  
tele

Národní akční plán se také zaměřuje na oblast **ochrany zájmu spotřebitele**. Zde je významná důvěra a spokojenost spotřebitelů související s bezpečností a ochranou zdraví, přiměřenou cenou, dostatečnou kvalitou, přístupem ke vzdělání a transferu informací s cílem vytvářet mechanismy pro vymáhání práv spotřebitelů.



## PRŮVODCE STUDIEM

V následující části je představen aktuální přístup Agendy 2030, která je stanovena pro dosahování cílů udržitelného rozvoje v ČR, kdy vláda ČR se zavázala aktivně dosahovat těchto stanovených cílů. Jednotlivé oblasti Agendy 2030 jsou detailněji představeny.

## 2.4 Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj

V předchozích letech usilovaly státy OSN především o odstraňování chudoby ve světě, zastavení šíření smrtelných nemocí, podporu rovnosti žen a mužů a také o zajištění základního vzdělání pro všechny děti. Mnohé z celkem osmi klíčových cílů stanovených do roku 2015 (tzv. Rozvojových cílů tisíciletí) se podařilo naplnit, u některých výsledky nebyly zcela uspokojivé, proto OSN navázalo dalšími kroky – novou Agendou 2030.

V roce 2015 se státy OSN dohodly na nových cílech, které by měly přispívat k udržitelnosti života na Zemi. Tyto cíle udržitelného rozvoje se běžně označují zkratkou SDGs, která vychází z anglického termínu Sustainable Development Goals. Dosažení cílů je naplánováno do roku 2030 a pro jejich implementaci vznikla agenda – **Měníme náš svět: Agenda udržitelného rozvoje do roku 2030**. Česká republika se také zavázala (prostřednictvím vlády) do plnění této agendy a pro její implementaci vytvořila Strategický rámec ČR, který byl přijat vládou v roce 2017. **17 Cílů udržitelného rozvoje** představuje program rozvoje na následujících 15 let (2015–2030), tyto cíle byly představeny detailně v předchozí kapitole.

Agenda  
2030

### K ZAPAMATOVÁNÍ



Výše uvedené poznatky je možno sumarizovat do 5 hlavních oblastí vycházejících z „Implementace agendy 2030, s. 7“:

1. vytváření míru – pro zajištění spravedlivé a inkluzivní společnosti s cílem mírotvorby,
2. lidé – zde je cílem odstranit hlad a chudobu, také potenciál rovnosti a zdravého ŽP,
3. planeta – především její ochrana, péče o udržitelnou spotřebu a výrobu včetně používání přírodních zdrojů, přístup ke klimatickým změnám,
4. prosperování – vytváření a zajišťování prosperity a životní náplně pro všechny v rámci ekonomických, sociálních a technologických faktorů s ohledem na přírodu,
5. partnerské vztahy – předpoklady pro tvorbu globálního přístupu k udržitelnému rozvoji s cílem zapojit všechny země, aktéry a lidi.

---

Nutno podotknout, že některé oblasti jsou velmi ambiciózní a jejich postupné dosahování představuje velkou výzvu pro řadu zemí. V důsledku chápání změn byla vytvořena

Agenda 2030, která odráží záležitosti a problémy řady rozvojových zemí v širším univerzálním přístupu. Česká republika patří ke státům, které přijaly cíle udržitelného rozvoje, kdy jsou naplňovány uvnitř, ale také s podporou pro ostatní země.

Strategický rámec

## STRATEGICKÝ RÁMEC ČR 2030

Tento dokument je založen na dvou hlavních perspektivách. První perspektivu představuje **kvalita života** a druhou je **udržitelnost**. **Kvalita života** je zde dána pokrokem, který je vyjádřený ekonomickými ukazateli, ale také je brán vliv jednotlivce, rodiny a dalších společenství a jejich vzájemných interakcích. Nelze kvalitu života měřit pouze ukazateli, ale smyslem je využívat synergie a budování pozitivních dopadů z činností organizací, podniků a jiných subjektů. Kvalita života bývá také chápána jako životní úroveň (ale ta je představitelem řady indikátorů, např. HDP). Pro kvalitu života jsou předpokládány investice do lidí (lidského potenciálu), který je chápán jako stavební kámen pro budoucí rozvoj.

Kvalita života

Proto OECD doporučuje monitorovat rozličné parametry kvality života, které mohou být představeny např. work-life balance přístupy, úrovní zdravotního stavu, angažovaností občanů, kvalitou ŽP, bezpečí či subjektivně vnímanou životní pohodu. Jednotlivé složky jsou z převážné části vymezeny určitými materiálními hodnotami v podobě bohatství, peněz, příjmů a výdělků (SRČR, 2017). Na obrázku č. 7 jsou představeny jednotlivé hlavní oblasti logem strategického rámce.



Obrázek 7: Hlavní oblasti Strategického rámce ČR 2030

Zdroj: Strategický rámec ČR 2030 (2017)

Princip udržitelnosti

**Druhý princip udržitelnosti** spojuje faktory fyzických limitů planety a krajiny s rozvojem společnosti. Omezenost přírodních zdrojů je zde zásadní a jejich vyčerpání může

přinést negativní důsledky nejen pro planetu, ale také pro společnost. Proto se perspektiva udržitelného rozvoje stala v posledních letech jedním z názorových proudů na poli politiky v Evropě i ve světě. Problémy, které vyvstávají jsou v oblasti klimatických a demografických změn, ztráty úrodné půdy, ničení ekosystémů apod. Tyto změny mají zásadní vliv na budoucnost a je odpovědností každého státu k nim přistupovat a řešit je s maximálním mírou zodpovědnosti vůči globálnímu společenství.

## PRO ZÁJEMCE



*VIZE: Jaká má být ČR v roce 2030?*

Česká republika je v roce 2030 demokratickým, právním státem založeným na respektu k občanským, politickým, hospodářským a sociálním právům svých obyvatel a rozvíjejícím svou kulturně danou identitu. Zajišťuje vysokou kvalitu života populace a současně respektuje přírodní a územní limity a chrání biologickou rozmanitost. Cíleně také napomáhá dosažení těchto hodnot jinde ve světě.

Udržitelný rozvoj České republiky je poměřován zvyšováním kvality života každého jednotlivce i společnosti jako celku. Naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplnovat ty své. Česká republika je soudržnou, aktivní a podnikavou společností rovných příležitostí a minimalizuje strukturální a sociální nerovnosti. Společnost a struktury rozhodování jsou odolné a pružné, schopné včas rozpoznat možná vývojová rizika a racionálně reagovat na neočekávané změny a měnící se dynamiku globálního vývoje. Odolnost společenských vazeb a struktur a věcné řešení problémů jsou posilovány diskusí a dohodou (SRČR, 2017).

---

Jednotlivé **oblasti Strategického rámce ČR 2030 jsou zapracovány do šesti hlavních témat**, které jsou detailně rozpracovány v daném dokumentu. Pro přehlednost uvádíme pouze hlavní oblasti strategického rámce:

- odolnost ekosystémů,
- koncentrace na lidi a společnost,
- model hospodářství a jeho využívání,
- regionální zastoupení, role a význam obcí
- globální tendence a rozvoj,
- principy dobrého vládnutí a využívání standardů.

Dle zaměření studijní opory nebudou všechny části rámce představeny detailněji (lze odkázat přímo na daný dokument). Jedinou oblastí, která je následně charakterizována je část „**obce a regiony**“ s přímým přesahem do veřejné správy. Tato oblast je reprezentována, jako chápání odpovědného využívání území, které tvoří základní rámec a podmínky

**Obce  
a regiony**

pro harmonický a vyvážený rozvoj regionů (také obcí), je zaměřen na kompaktnost územní soudržnosti, koriguje urbanizační tendence a omezuje vznikající mobilitu.

Obce a města by měly vytvářet rámec pro nejen pro zachování, ale také pro zvyšování kvality života všech. Veřejná správa je reprezentantem vlády a měla by otevřeně komunikovat a zapojovat občany do systémového plánování a rozhodování. Z pohledu obcí a regionů je důležité zapojení všech aktérů do rozhodování, které může stabilizovat vládnutí na všech úrovních.

Partnerem veřejné správy při rozhodování v území by měla být v první řadě **veřejnost** – místní občané, občanské iniciativy, spolky a neziskové organizace, drobní podnikatelé nebo účelová sdružení obcí. Řešení by měla vznikat v duchu spolupráce veřejné správy a investora s touto veřejností. Na základě aktivní spolupráce může docházet k předcházení konfliktů, zpochybňování rozhodnutí a využívání opravných prostředků. Kritickým bodem se může stát rok 2023, kdy patrně razantně klesne financování z evropských fondů, jež nyní rovnoměrné zastoupení a budování partnerství podporuje. Naplňování partnerského principu ovšem musí respektovat odpovědnost veřejné správy za konečné rozhodnutí (SRČR, 2017).

Veřejná správa dle strategického rámce musí využívat veřejnou debatu, aby vytvořila prostor, kde mohou zainteresované strany společně participovat na strategickém plánování a řízení. V této souvislosti je významná role na participaci zejména MA21, a integrovaných nástrojů pro rozvoj venkova (CLLD – komunitně vedený místní rozvoj), aglomerací (ITI – integrované územní investice) a regionálních center (IPRÚ – integrované plány rozvoje území), které rovněž vyžadují hledání shody klíčových partnerů z veřejného, soukromého i neziskového sektoru (SRČR, 2017).

## **2.5 Organizace spojené se společenskou odpovědností**

**Business  
Leaders  
Forum**

Významnou a první organizací bylo **Business Leaders Forum** (BLF) založené 1992. Toto sdružení představuje společenství českých a mezinárodních firem za účelem šíření osvěty a většího zájmu o témata CSR. Seznamuje veřejnost a podnikatelskou sféru s konceptem CSR a jednotlivými aktivitami. Také se spolupodílí na prezentování již realizovaných CSR projektů a je transferem informací z celoevropské diskuse o tématech CSR. Je to jedna z organizací, která propojuje firemní, neziskový a veřejný sektor.

Ceněnou aktivitou BLF bylo v roce 2002 založení portálu ([www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)), který vznikl pro projekt CSR – nový faktor firemní konkurenceschopnosti. Tento portál koncentruje řadu studií a publikací, které přispěly k šíření povědomí o CSR, sdílení příkladů dobré praxe firem apod. BLF je také partnerskou organizací s celoevropskou platformou CSR Europe. Součinnost s mezinárodními organizacemi umožňuje sledovat zahraniční trendy a zkušenosti v oblasti CSR a následně je zprostředkovávat do ČR (Kašparová a Kunz, 2013).



K podpoře filantropie přispívá významně sdružení **Fórum dárců** založené v roce 1999. Toto sdružení se systematicky podíl na budování a rozvoji prostředí pro dárcovství v ČR. Během této doby se sdružení podařilo rozvinout spolupráci s řadou podniků, ale také přispívá k rozvoji individuálního dárcovství v ČR. Fórum také dlouhodobě usiluje o posílení pozice nadací a nadačních fondů a přispívá ke kultivaci nadačního prostředí v ČR. Při Fóru dárců vznikly další významné iniciativy – Asociace nadací, Asociace nadačního fondů a Asociace firemních nadací a fondů.

**Fórum  
dárců**

Fórum také dlouhodobě spolupracuje s řadou partnerů i na mezinárodní úrovni, jako např. Mezinárodní asociací podporovatelů grantových organizací (WINGS), Evropským nadačním centrem či středoevropskou a východoevropskou sítí pro zodpovědné podnikání, kde je i regionálním centrem. Vedle toho se do roku 2005 stalo partnerem mezinárodního standardu firemního dárcovství a zakladatelem metodiky Corporate Community Investment London Benchmarking Group, v ČR známé pod termínem **Standard odpovědná firma**. Významným projektem je také založení projektu Fóra dárců a Asociace provozovatelů mobilních sítí – DMS (Donors Message Service) – tzv. dárcovské SMS. Nestátní neziskové organizace tak mají možnost jednoduše získávat příspěvky od drobných dárců. Nadstavbou tohoto projektu se stal portál „darujspravne.cz“, který umožňuje dárcům jednoduše si vybrat z prověřených veřejně prospěšných projektů a zároveň ihned přispěv na jejich podporu (Kašparová a Kunz, 2013).

**Dárcovské  
SMS**

Fórum bylo také jedním ze zakládajících členů platformy **Byznys pro společnost** v roce 2010. Cílem této platformy je sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v ČR, kdy jsou stanoveny hlavní cíle (Kašparová a Kunz, 2013):

- diskutovat a nacházet standardy pro jednotlivé oblasti odpovědného podnikání,
- kultivovat způsob podnikání a přístupy k byznysu,
- přinášet nové trendy a příležitosti v odpovědných přístupech,
- propagovat inovativní modely odpovědného přístupu pro lokální trhy a podmínky,
- motivovat instituce a firmy ke společensky odpovědnému chování,
- zapojit stakeholdery do vytváření řešení přínosných pro společnost,
- angažovat leadery a vlastníky do oblastí odpovědného chování.

Další významnou organizací, která komplexně podporuje a zaměřuje se na CSR je Asociace **společenské odpovědnosti** (A-CSR) založená formou neziskové organizace. Asociace je největší iniciativou společenské odpovědnosti (CSR) a Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) od OSN v Česku. V rámci své unikátní vize tvoří největší CSR platformu u nás. Hájí zájmy 280+ členů z řad korporátního, neziskového, vzdělávacího i veřejného sektoru s cílem zvýšit jejich potenciál a kompetence v oblasti CSR a SDGs. Prostřednictvím

**Asociace  
CSR**

aktivního dialogu se státem A-CSR významně ovlivňuje a vytváří CSR politiku a agendu udržitelného rozvoje v Česku.

**Giving  
Tuesday**

**Od roku 2017 uděluje prestižní Ceny SDGs**, unikátní ocenění za naplňování globálních cílů od OSN v Česku. Jako národní ambasador od roku 2016 zastřešuje významný mezinárodní svátek dárcovství, Giving Tuesday, a rozvíjí tak kulturu dárcovství v Česku. Ve spolupráci se svými členy do Česka přináší další globální iniciativy, jako například Plogging Česko, ecofriendly aktivitu kombinující běh a sbírání odpadků.

Jako národní partner United Nations Global Compact do Česka přináší globální know-how největší platformy udržitelného podnikání na světě pod OSN. Ve spolupráci s členskými organizacemi a partnery tak transformuje celosvětové strategie do lokálních projektů.

Mezi další významné organizace spojené se společenskou odpovědností můžeme řadit:

- **Sdružení pro korektní podnikání** – předmětem je podpora a vytváření partnerství mezi podniky, spotřebiteli a odběrateli služeb, nevládními i vládními organizacemi s cílem zvýšení důvěry spotřebitelů v obchodních vztazích, produktům i reklamě. Sdružení spolupracuje s Radou kvality ČR a Sdružením českých spotřebitelů.
- **Gender studies** – nevládní nezisková organizace, která je informačním, vzdělávacím a konzultačním centrem v otázkách vztahům mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Od roku 2004 vyhlašuje soutěž Firma roku: rovné příležitosti.
- **Transparency International** – součástí mezinárodní sítě nevládních organizací, kdy mapuje stav korupce v ČR a upozorňuje širokou veřejnost na problém a nebezpečné důsledky korupčního jednání. Usiluje o kultivaci podnikatelského prostředí, včetně významu etického chování a růst transparentnosti organizací.
- **Nadace VIA** – je významným aktérem v otázkách rozvoje firemní filantropie v ČR s propojením dárců a dobročinnými projekty, uděluje cenu Via Bona za firemní dárcovství.
- **HESTIA** – národní dobrovolnické centrum – podporuje rozvoj dobrovolnictví a spolupracuje se státní správou a samosprávou, dobrovolnickými centry i partnery v ČR, ale také v zahraničí. Vytváří prostor pro rozvoj CSR do firemní praxe podporou firemního dobrovolnictví a dobrých vztahů mezi podnikatelským sektorem a danými komunitami.

Mezi další organizace můžeme řadit i Ekologický právní servis, Etické fórum ČR, Ekofutura, Asociace pro fair trade, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Hospodářskou komoru ČR a CEBRE (Česká podnikatelská reprezentace při EU), kdy tyto instituce a organizace mají svůj podíl ve vybraných souvislostech s propagací a šířením odpovědných principů v ČR.

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Určete významné činnosti a organizace, které prosazují, šíří povědomí o CSR v Česku?

---

## 2.6 Výzkum vnímání společenské odpovědnosti

Pro aktuální reflexi a postoje spotřebitelů i odborníků jsou zde představeny výsledky posledního výzkumu společností IPSOS a výzkumu CSR & REPUTATION RESEARCH 2017. Výzkum se zaměřuje na CSR od roku 2010, kdy:

Výzkum  
CSR  
(IPSOS)

- přináší **komplexní pohled na problematiku** společenské odpovědnosti a související reputace velkých firem v České republice,
- zaměřuje se na **vnímání společenské odpovědnosti** obecně i v různých sektorech, analyzuje také reputaci firem a neopomíná ani jejich pověst jako potenciálních zaměstnavatelů.

Vzorek respondentů v populaci byl N=1038, mezi 18-65 lety vyhodnocen podle pohlaví, věku, místa bydliště, vzdělání a příjmu. Druhým vzorkem respondentů byla skupina 40 expertů reprezentující neziskové organizace, CSR experti, komunikační a PR agentury, ovlivňovatelé a představitelé svazů a asociací a také média. Dotazování probíhalo formou online dotazníků, při průměrné době vyplňování 30-35 minut a sběr dat probíhal v listopadu a prosinci 2017.

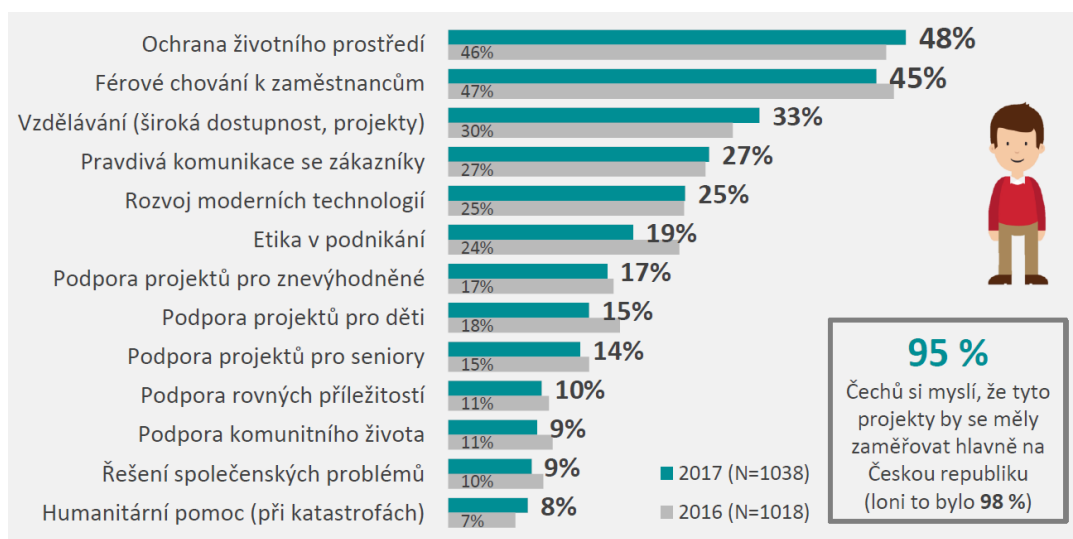
Mezi hlavní zjištění patří, že 32 % obyvatel a 95 % expertů si vybaví společensky odpovědnou firmu. U zaměstnanců, pro které je důležité, zda je jejich zaměstnavatel odpovědný je to významné u 78 % (a dokonce u vysokoškoláků je to 94 %). 53 % lidí se při rozhodování o nákupu zohledňuje společenskou odpovědnost firmy, od které nakupují. 69 % lidí se zajímá o konkrétní firmu vyrábějící produkty, které nakupují.

*Jaký je vývoj CSR podle názoru expertů?* 75 % expertů si myslí, že firemní CSR se stává čím dál významnějším tématem. Příklady názory expertů z výzkumu můžeme uvést:

- „Pozoruji **přesun** pozornosti od společenské odpovědnosti jako interní záležitosti firem **k udržitelnému rozvoji** jako globálnímu kontextu.
- Ano, firmy se více zajímají o výsledky o dlouhodobé projekty. **Nestačí už jen dobročinnost. CSR se také dostává do komunikace firem i klíčových procesů.**

- Většina velkým firmě zvyšuje společenskou odpovědnost a více podporuje neziskové aktivity, velmi často tyto firmy také zakládají vlastní nadační fondy. Tyto dobročinné aktivity firmy medializují a chtějí tak vytvořit kladný obraz své firmy, který jim přinese další zisk. Nyní se charita stala pro velké firmy tzv. **módní záležitostí**.
- Nadnárodní společnosti většinou přenášejí své globální CSR programy, projekty a aktivity do ČR. Tuzemské firmy v tomhle byly a dosud jsou velmi pozadu a společenskou odpovědnost většinou buď ignorují nebo pojmají jako nutné zlo. Situace se sice postupně mění, ale k akceleraci trendu je potřeba společenský tlak, který u nás zatím není příliš silný.“

Pro společnosti je důležité chápat, co mají také dělat pro to, aby byly brány jako společensky odpovědné. Z tohoto pohledu by se firmy měly převážně starat o životní prostředí (48 %) a také přistupovat k férovému chování k zaměstnancům (45 %). Na třetím místě je vzdělávání a široká dostupnost 33 %. Jak ukazují výsledky na obrázku č. 8 ve srovnání s předchozím rokem 2016 zde došlo k nárůstu o 3 % body.



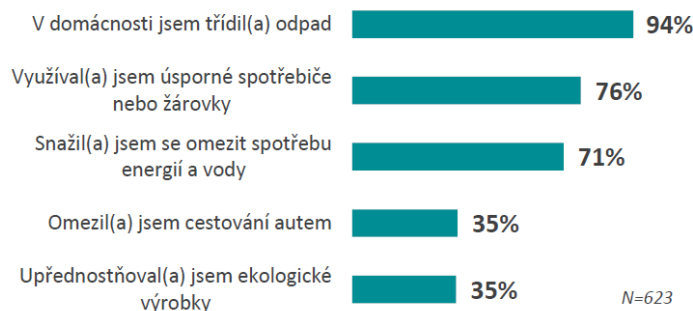
**Obrázek 8: Co by měly podporovat české firmy**

Zdroj: IPSOS CSR & Reputation research (2017)

Z pohledu odpovědného chování Čechů vyplývá, že 85 % se v roce 2017 chovalo odpovědně většinou k přírodě, ale více než jedna třetina také podpořila nějakou organizaci. 18 % představuje dobrovolnou práci pro vybranou organizaci nebo jednotlivce a 15 % Čechů podporuje či připravuje občanské komunitní akce v okolí bydliště a zapojuje se do komunální politiky.

Pouze 15 % Čechů odpovědělo, že se nechovali nijak odpovědně. V otázce, jak konkrétně jsou Češi šetrní k přírodě, převažoval přístup třídění odpadu v domácnosti (94 %).

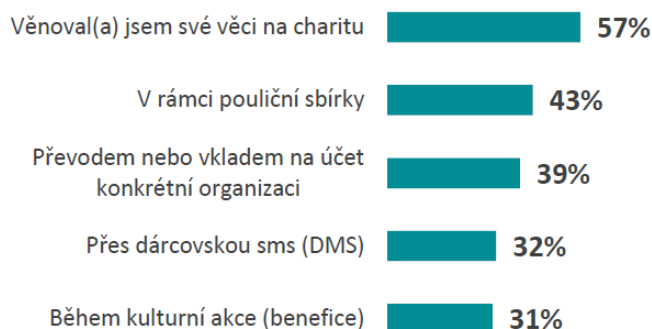
76 % respondentů využívá úsporné spotřebiče a 71 % přistupuje k omezování spotřeby energií a vody. Obrázek č. 9 ukazuje výsledky, jak je ze spotřebitelského pohledu významné zjištění, že více jak třetina Čechů zohledňuje a upřednostňuje ekologické výrobky.



**Obrázek 9: Jak jsme ohleduplní k přírodě?**

Zdroj: IPSOS CSR & Reputation research (2017)

V otázkách zaměřených na konkrétní formu podpory společensky odpovědných aktivit převažoval příspěvek na charitu u 57 % respondentů a 43 % využilo darování prostřednictvím pouliční sbírky. Obrázek č. 10 ukazuje, že více než třetinové zastoupení respondentů bylo zjištěno také s využitím dárcovské sms (DMS), přímým vkladem prostředků pro konkrétní organizaci a také příspěvek během kulturní akce.



**Obrázek 10: Jak Češi konkrétně přispívají na společensky odpovědné aktivity?**

Zdroj: IPSOS CSR & Reputation research (2017)

Uvedená zjištění poukazují na rostoucí význam společensky odpovědných aktivit a také na růst zájmu Čechů o produkty, které jsou šetrné k ŽP nebo byly vyrobeny s ohledem na minimalizaci poškození prostředí. Především mladí do 24 let jsou ochotni si za takový výrobek připlatit, což reprezentuje 72 % respondentů a ve srovnání s českou populací (pouze 53 %) je to významné zastoupení. Skupina „mladí lidé do 24“ také vykazuje aktivnější zapojení do dobrovolnictví i komunitních akcí.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Kdybyste chtěli provést výzkum mezi spotřebiteli nebo zákazníky, s cílem zjistit, jak vnímají a jak je ovlivňuje chování firem v oblasti společenské odpovědnosti při jejich rozhodování o koupení výrobku nebo služby, jak byste postupovali? Zohledňujete oblast chování firmy, její odpovědné chování, produkty certifikované v oblastech CSR při svém nákupním rozhodování? Stanovte si kritéria, proč ano (zohledňujete), proč ne (nezohledňujete).

---



## SHRnutí KAPITOLY

Vývojové pojetí společenské odpovědnosti poukázalo na základní milníky před a po roce 1989, tzn. jaké byly v minulosti vyvíjeny společensky odpovědné aktivity s důrazem na roli a význam podnikatele Tomáše Bati. Porevoluční vývoj poukázal na spoluutváření nového prostředí s významnými milníky. Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj představuje základní koncepční rámec budoucího vývoje a ČR přijala nový Národní akční plán společenské odpovědnosti, který je základním strategickým dokumentem pro širší uplatnění konceptu CSR a spoluutváření prostředí, ve kterém bude společenská odpovědnost jeho stabilní součástí.

Prezentované vybrané organizace podporují myšlenky společenské odpovědnosti podnikání a jsou velmi aktivní v šíření konceptu, jeho podpory a tvorby vzájemných platform, které pomáhají o širší uplatnění odpovědného chování subjektů. Prezentovaný výzkum společnosti IPSOS poukazuje na trendy, které znamenají vyšší zohledňování odpovědných výrobků, chování firem a dalšího zapojování veřejnosti i ostatních zainteresovaných stran do zájmu, co a jak společnosti nebo i jiné subjekty dělají, jak vyrábějí, jak minimalizují své dopady činnosti na ŽP nebo společnost jako celek. Tyto trendy potvrzují vzrůstající zájem za posledních deset let a lze očekávat i další vývoj, který bude provázán s prvky cirkulární ekonomiky, společenské odpovědnosti k trvalé udržitelnosti.

---



## OTÁZKY

1. *Jaký byl význam podnikatele Tomáše Bati ke společenské odpovědnosti?*
2. *Jaké aktivity uplatňoval Tomáš Baťa, které spadají do společenské odpovědnosti podnikání?*

3. *Jaký byl vývoj společenské odpovědnosti po roce 1989?*
  4. *Jaké jsou strategické priority stanovené v Akčním plánu CSR?*
  5. *V čem spočívá princip „samoregulace“, který je uplatňován v konceptu CSR?*
  6. *Jaké jsou nejdůležitější oblasti Agendy 2030?*
  7. *Jaký je význam organizací spojených se společenskou organizací, které působí v ČR?*
- 

## ODPOVĚDI



1. Tomáš Baťa byl významem představitelem a průkopníkem CSR. Jeho přístup k podnikání se vyznačoval společensky odpovědnými kroky a činnostmi. Zohledňoval zainteresované strany, zákazníka, pracovníky, kdy implementoval řadu opatření pro zkvalitnění životní úrovně a spokojnosti. Určitou část vygenerovaného zisku investoval zpět do regionu i do svých pracovníků. Vybudoval komplexní zázemí pro své pracovníky, financoval zdravotnictví, vzdělání a pomohl k rozvoji Zlína. Jeho mecenášské a filantropické aktivity a podnikání se odrazilo v řadě zemí, kde založil nová města a vesnice a podporoval lokální komunity a rozvíjel tato místa, zohledňoval stakeholdery.
2. Principy Tomáše Baťy lze vidět v jeho firemních hodnotách, kdy dbal na dodržování a respektování obchodních vztahů (partnerů), dodržování zákonů, legislativy i vnitřních etických principů, starost a péče o životní prostředí, chápání podnikání jako určité veřejné služby, důležitost a respekt vůči úřadům a v neposlední řadě také respekt vůči zaměstnancům. Podnikání chápal jako službu člověku, která mu pomáhá k jeho rozvoji, zlepšování, zdokonalování a je založeno na morálních principech.
3. Po tomto období je možno sledovat výrazný posun k systematickému koncepčně stanoveným aktivitám, které již mají tendence pro koncentraci na tři pilíře CSR. Pro ČR byl evidentní vývoj a inspirace nadnárodních společností, které mezi prvními začaly vykazovat systematické CSR. Tato postupná penetrace byla hnačím motorem a inspirací pro další tuzemské firmy a organizace. Významným krokem byl vznik programu Národní podpory kvality v roce 2000, který v sobě obsahoval oblast CSR. Po tomto roce začaly vznikat další organizace, které podporovaly CSR a odpovědné přístupy, byly dále propracovávány a integrovány další plány CSR do vládních dokumentů a organizace šířily povědomí o CSR.

Samy firmy objevují výhody CSR a zajímají se o širší využívání CSR, nejen za účelem ekonomického profitu, ale také v zájmu o vymezení negativních dopadů činnosti na stakeholdery a ŽP. Vzniká řada výzkumů, studií a podpůrných dokumentů k širšímu uplatňování CSR v praxi. Rok 2008 byl zlomový, kdy vláda ustanovila odbornou sekci Společenské odpovědnosti pod patronací Rady kvality ČR. Partnerství v EU a významné šíření konceptu je podpořeno aktivitami mezinárodních institucí a společenská odpovědnost proniká do firemního i ne-firemního sektoru, budují se nové vzájemné vztahy s NNO. Vznikají systémy hodnocení výkonnosti CSR, ceny, certifikační organizace apod.

4. Priority jsou dány v oblasti podpory společenské odpovědnosti, budování a šířením příkladů „best practice“, pozitivního jména orgánů veřejné správy, pro oblast podpory a šíření komunikačních nástrojů pro CSR, budování širších vztahů a spolupráce všech zainteresovaných skupin, veřejnosti i komerčního subjektů. Tvorba prostoru pro vzdělávání, organizace odborných workshopů a akcí, tvorba synergie a budování důvěry v aktivity CSR. Vhodnými nástroji jsou příklady dobré praxe v rámci jednotlivých pilířů CSR. Také podpora výzkumů v komerci i veřejnosti, mezi spotřebiteli a zákazníky.
5. Samoregulační principy spočívají ve vzájemné spolupráci na regulaci v jednotlivých oblastech sociální problematiky, ŽP např. v odvětvích, kdy vznikají sdílené kodexy chování a cíle). Samoregulační aktivity firem jsou podporovány státem, kdy se vyvíjí vhodné politiky a aktivní dialog pro vzájemný konsenzus stakeholderů. Vznikají systémy certifikační, systémy řízení (např. v oblastech ŽP, reportingu, BOZP), jsou tvořeny programy podpory eko značek, kvality, výrobky fair trade, výrobky vyráběny osobami se zdravotním postižením a jiné formy podpory. Pomáhá tomu také šíření principů odpovědného chování do veřejných zakázek a dohod. Otázka dobrovolnosti a regulativnosti je stále otevřená, kdy je možno vidět posun k tomu, že firmy se snaží samy přizpůsobovat tlakům zainteresovaných skupin a reagují na jejich iniciativy a chování.
6. Cíle agendy jsou dány 5 oblastmi: tvorba míru, lidé (odstranit chudobu a hlad, rovnost a zdravé ŽP), planeta (ochrana a přístupy k udržitelnosti, využívání přírodních zdrojů, klimatické změny), prosperita (s ohledem na ekonomické, sociální a technologické faktory), partnerské vztahy (udržitelný globální rozvoj pro všechny země, společnosti, obyvatele).
7. Stěžejním významem organizací je implementace CSR do praxe, šíření principů CSR s cílem dosahovat udržitelného podnikání s ohledem na zájmy zainteresovaných skupin a ŽP. Organizace se snaží pomáhat kultivovat podnikání, přístupy



k podnikání, šířit nové udržitelné a cirkulární tendence, vhodně propagovat inovativnost v odpovědných přístupech pro dané trhy a tržní podmínky. Také je silná podpora v motivaci institucí a firem ke společenské odpovědnosti. Organizace jsou zdrojem šíření a sdílení informací, poskytují zpětné vazby i ocenění v CSR a propojují zájmy zainteresovaných skupin.

---

### 3 VYBRANÉ STANDARDY A NÁSTROJE SPOJENÉ SE SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ



#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Obsahem kapitoly je přehled standardů, iniciativ a nástrojů, které jsou spojeny se společenskou odpovědností a poskytují reflexi pro řadu organizací a subjektů, které hledají návodný rámec pro implementaci CSR nebo širší uplatnění konceptu v praxi. Následná charakteristika vybraných standardů poskytuje přehled mezinárodních a tuzemských nástrojů, které mohou organizace implementovat do svých strategických rámců řízení. Jednotlivé standardy jsou představeny ve své hlavní struktuře a také dle obsahu na který se zaměřují z oblasti společenské odpovědnosti. Kapitola poskytuje tedy přehled základních nástrojů a přístupů, které jsou spojené s různou mírou aplikace CSR v praxi či evaluace CSR aktivit pro měření její výkonnosti.

---



#### CÍLE KAPITOLY

Cílem kapitoly je shrnout široké spektrum stávajících přístupů, metod a iniciativ spojených s hodnocením společenské odpovědnosti organizací a vymezit jejich hlavní charakteristiku s možností aplikovatelnosti pro firmy, organizace či zúčastněné strany.

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- provést klasifikaci standardů, iniciativ a přístupů k CSR,
  - orientovat se v problematice mezinárodních a tuzemských standardů,
  - identifikovat možnosti aplikace CSR do praxe.
- 



#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Standard, iniciativa, nástroj, certifikace, evaluace, reporting, klasifikace standardů, GRI

---

## ÚVOD

Současné prostředí v oblasti nástrojů, standardů a přístupů hodnocení společensky odpovědných aktivit vykazuje složitý a mnohostranný pohled, protože existuje řada soukromých iniciativ, soubor norem a zásad, které nabízejí návod na realizaci sociálních, environmentálních i ekonomických odpovědných přístupů do praxe firem, podniků či jiných organizací. Jejich zaměření, využití a struktura vykazuje významné odlišnosti jak z pohledu obsahového rámce, tak i aplikačních či verifikačních možností. Při existenci rozsáhlého počtu těchto nástrojů je pro zachování jednotné mezinárodní terminologie je u většiny globálních standardů ponechán název v angličtině, aby nedocházelo k případné dezinterpretaci jeho zaměření. Také jsou tyto standardy takto používány a implementovány mezinárodními korporacemi působících i v ČR (Adámek, 2019).

### K ZAPAMATOVÁNÍ



Společným podstatným znakem všech mezinárodních iniciativ je budování přístupu pro zvyšování celospolečenského přínosu, kterým mohou společnosti přispívat ke zlepšování sociálních, environmentálních i lidských práv. Postupné šíření a implementace CSR do strategického řízení organizací je klíčová.

Z mezinárodního pohledu lze identifikovat dva přednostní standardy v rámci globálního přesahu. Konkrétně se jedná o **ILO Declaration** (Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice) a **OECD Guidelines**. Mezi jednu z nejdůležitějších mezinárodních iniciativ patří **UN Global Compact** (UNGC). Tato byla vyvinuta a formálně dohodnuta na vládních úrovních a obdržela i vysokou úroveň uznání vlád na mezinárodní scéně. Výše uvedené tři příklady standardů jsou univerzální a pocházejí přímo z mezinárodních normativních rámců. ILO Declaration a OECD Guidelines stanovují detailní doporučení týkající se odpovědného chování podniků a zároveň pomáhají společnostem a zájmovým skupinám rozlišovat konkrétní odpovědnost dané organizace mezi odpovědností státu. Naproti tomu UNGC poskytuje vysoký profil pro mobilizaci a vytváří obsahové zaměření pro podporu integrace CSR do každodenních aktivit. Výše zmíněné tři standardy doplňují soukromě vyvinuté iniciativy v oblasti CSR a představují základní oblasti pro možnost jejich využití k tvorbě systémů řízení CSR, jak v soukromém, tak i veřejném sektoru.

*Mezinárodní iniciativy*

**Soukromé iniciativy CSR** jsou velmi různorodé v oblastech působnosti a cílů CSR, původu i oblastech dopadů aktivit a prováděných mechanismů. Některé iniciativy mají za cíl zvyšovat povědomí o významu společenské odpovědnosti v obecné rovině. Jiné podporují určitý kodex chování, některé obsahují nástroje pro poskytování zpráv nebo informací (např. certifikace, systémy označování „labeling“). Některé iniciativy respektují

*Soukromé iniciativy*

**specifické postavení společností** (např. v odvětví), kdy jsou do procesu CSR vtaženi jednotliví aktéři z různých stran, ale i z jiných odvětví (např. vznik platform „multi-stakeholder“). Soukromé iniciativy v oblasti CSR řeší řadu oblastí, mezi nejčastější patří **ochrana lidských a pracovních práv, rozvoj komunit, práva spotřebitelů, používání bezpečnostních opatření, korupce, BOZP a ochrana životního prostředí**. Z tohoto zaměření pramení vznik konkrétních iniciativ, které se zaměřují na jeden nebo více uvedených problémů do větší hloubky, a to v podobě konkrétního nástroje pro úpravu dané oblasti nebo ve formě výzev pro danou společnost. Příkladem vyvinutí iniciativy výhradně v podnikatelském sektoru může být např. International Chamber of Commerce Guidance on Supply Chain Responsibility, zatímco jiné jsou určeny pro použití všemi organizacemi, ať už veřejné nebo soukromé povahy (ISO 26000, UNGC, GRI).

Odpovědné podnikání a chování znamená reagovat na očekávání stakeholderů, která mohou být sdělována prostřednictvím jiných než zákonných (legitimních) nástrojů, např. formou vládních organizací, v rámci pracovního prostředí, místních komunit, odborů a dialogu s dalšími organizacemi NNO nebo prostřednictvím tisku apod. CSR je proto, vědomá a veřejná činnost motivovaná právě externími očekáváním např. pokud se jedná o řízení dodavatelských řetězců, monitorování a podávání CSR zpráv apod. Z tohoto pohledu je pak významné daný standard aplikovat, protože očekávání (časté jsou až podmíněčné stavy) zainteresovaných stran jsou vysoké nejen pro pokračující vzájemnou spolupráci.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Které mezinárodní globální standardy v oblasti CSR existují? Jsou na dobrovolné bázi?

### 3.1 Proč firmy implementují určitý standard společenské odpovědnosti?

**Motivace  
k CSR**

Když chce firma aplikovat principy společenské odpovědnosti, tak její první cestou je hledání způsobu, jak to provést. K tomu jí mohou pomoci vyvinuté **standardy a iniciativy, které formulují základní i dílčí prvky chování společensky odpovědného subjektu**. Ve většině případů firmy tímto naplňují určité své **motivačními faktory** pro implementaci. Mezi tyto faktory můžeme zařadit (Kašparová a Kunz, 2013):

- odlišení se od konkurence,
- zvýšení PR a dobré pověsti,
- zdroje získávání informací a jejich využívání pro své stakeholdery,
- snížení rizika při nedodržení hranice legislativy (děláme více, než musíme),

- vyvíjený tlak ze strany odběratelů (dodavatelů) na implementaci daného standardu,
- poskytování informací vůči stakeholderům a zvyšování důvěryhodnosti a transparentnosti.

Pokud se management subjektu rozhodne využít konkrétní standard, tak je nutné **nastavit podmínky pro jeho implementaci a následně využít výhod**, které plynou již ze zavedeného standardu:

**Výhody  
z imple-  
mentace  
CSR**

- návod, jak vybudovat multistakholder platformu komunikace a jejich zapojení,
- dlouhodobě pracovat na zvyšování důvěry,
- zvyšování kvality procesů, kvality produktů a poskytovaných služeb,
- nárůst zakázek (odbytu) výrobků či služeb jak v komerčním, ale i veřejném sektoru,
- vytvářet ucelený reporting a informovat všechny zainteresované strany,
- posilovat povědomí o organizaci, zvyšovat věrohodnost pro dlouhodobé obchodní vztahy,
- osobní zájem managementu a zaměstnanců v oblasti společensky odpovědného chování, vytváření „žádoucího“ zaměstnavatele,
- jedná se o nutnost, tzn., že pro zachování existence organizace (podmíněno zavedením určitého standardu, na který jsou navázány další obchodní aktivity),
- dlouhodobé budování hodnoty firmy, což může mít dopad na ziskovost a úspěšnost.

Uvedený výčet výhod je názorným příkladem toho, co mohou subjekty vhodnou implementací jim vhodného standardu získat. Na druhou stranu je nutné zmínit, že implementace bývá náročná a zakořenění konceptu CSR do podoby stávající organizace nese s sebou řadu problémů, např. neochotu zaměstnanců či vedení, nákladovou náročnost, zneužití části CSR pouze pro marketingové účely apod.

## **K ZAPAMATOVÁNÍ**



Přínosy plynoucí z CSR mohou být ve formě nehmotné (nefinanční) nebo hmotné. Vše, co můžeme identifikovat jako majetek podniku nebo jeho kapitál, tak nám potřebné hodnoty poskytne finanční účetnictví (výkazy). Ovšem u nehmotných přínosů např. lidský kapitál, obchodní vztahy, image společnosti, partnerství, PR aj. nelze jednoznačně určit či změřit dané výhody. CSR může přinést např. vyšší transparentnost podnikání, posílení důvěryhodnosti, vyšší přitažlivost pro investory a zákazníky, budování dobré jména atd. Tyto

jednotlivé přínosy v dlouhodobém horizontu mohou přinést silnou pozici firmy na trhu a kladný vztah stakeholderů k podniku se odráží také ke kladnému postoji k jeho produktům a poskytovaným službám.

---



### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**

Určete hlavní přínosy, které může mít z implementace CSR např. výrobní podnik nebo instituce veřejné správy např. Krajský úřad? Jak se bude lišit přístup vůči zainteresovaným stranám?

---

## **3.2 Možnosti zatřídění společensky odpovědných standardů**

*Kategori-  
zace stan-  
dardů*

Pro přehlednost v následujícím představení konkrétních standardů je nutné vymezit jejich možné rozřídění, tedy klasifikovatelnost vybraných standardů a nástrojů dle společných znaků. Tyto znaky jsou důležité pro vzájemnou odlišnost a zpřehlednění existujících mezinárodních i tuzemských CSR standardů.



### **PRŮVODCE STUDIEM**

Při existenci vysokého počtu standardů, iniciativ a nástrojů, které se zaměřují jak na implementaci, tak na evaluaci, jiné na reporting CSR apod. je složité se v nich orientovat. Proto Vám doporučuji vycházet z určitých kritérií (kategorizace) standardů, které Vám pomohou snadnou orientaci. V případě, když bude firma chtít vykazovat míru vysoké validity CSR a evaluovatelnosti, tak si např. vybere GRI, které ji i poskytuje detailní implementační rámec.

Naopak pokud firma nebo organizace chce být např. aktivní vůči svým zaměstnancům, tak se koncentruje na oblast sociálního pilíře, tak si vybere např. Normu SA 8000. Pokud chce prokázat své aktivity a chce zjistit zpětnou vazbu od třetích stran, tak např. může vstoupit do systému ocenění TOP Odpovědná firma v ČR. Vždy je nutné vycházet z preferencí, proč subjekt chce implementovat určitou CSR oblast nebo komplexní přístup, nebo potřebuje certifikaci v dané oblasti nebo potřebuje splnit podmínky nefinančního reportingu apod.

---

Mezi hlavní znaky odlišení mohou patřit následující kritéria, která jsou společná pro danou skupinu standardů:

- podle **uplatnitelnosti nástrojů** (přesah globální, EU, národní, regionální, průmyslový, soukromý apod.),
- zvyšujících **důvěryhodnost** subjektu,
- **odlišností podle velikosti** firem, organizací apod. (MSP, korporace, mezinárodní instituce, velké firmy apod.),
- dle **normativního rámce**, tzn. vhodnosti a obsahového vymezení konkrétních oblastí např. ve stanovených pilířích (ekonomický, sociální a environmentální),
- dle **vhodnosti standardu** pro strategické řízení, tzn. daný nástroj nejen, že vymezuje konkrétní oblasti, ale poskytuje i určitý rámec, interní systém pro implementaci konkrétních aktivit do podnikové praxe,
- zda daný standard obsahuje konkrétní **metriku indikátorů** (pro vyhodnocování dopadu investovaných prostředků, tzn. obecně zdrojů) ve všech pilířích CSR,
- **obsahového zaměření nástroje**, tzn., zda pokrývá pouze dílčí oblast CSR nebo zda se jedná o komplexní přístup,
- **požadavek na reporting** (ověřování reportu příslušným standardem nebo vyplývající z dané certifikace).

Dalším kritériem pro klasifikaci standardů CSR aktivit může být možnost provedení hodnocení skutečné aktivity firmy v oblasti odpovědného chování. Za prvé, zde firma může využít určitý postup označovaný jako **sebehodnocení**, kdy na základě využitých metod či nástrojů, např. prostřednictvím existujících způsobů metodiky KORP nebo na základě dotazníku vytvořeného pro potřeby ocenění Ceny hejtmana za společenskou odpovědnost a také obsahu ISO 26000, může firma provést svou evaluaci (sebereflexi) v jakém rozsahu využívá odpovědného chování ve třech pilířích. Druhou možností je provedení hodnocení třetí stranou (externí hodnocení), které je provedené v rámci existujících ocenění spjatých s prvky CSR a také s certifikací, např. ISO 14000, GRI, EMAS a IQNet SR10. Řada těchto standardů vznikla formou spolupráce a z potřeb všech zainteresovaných stran. Tato hodnocení třetích stran jsou založena na obecně uznávaných principech všech společností, NNO, odborových organizacích i vládních subjektů.

**Sebehodnocení**

### 3.3 Nástroje a standardy společenské odpovědnosti

Uvedený přehled jednotlivých standardů je vytvořen podle kritériích klasifikace, tzn. obsahové zaměření standardu a jeho společného znaku, např. zda se jedná o certifikovaný standard, nebo jen normativní rámec, který doporučuje aplikovat, nebo se jedná o standard

vhodný pro komplexní řízení organizace či firmy, nebo je to nástroj pro hodnocení výkonnosti organizace (výkonnostní indexy CSR), a nebo nástroj pro tvorbu politik CSR apod. Jednotlivé standardy nejsou komplexním výčtem, ale jsou základnou pro širší aplikaci dle potřeb dané organizace či firmy. Uvedené standardy v následujícím přehledu jsou dále v kapitole konkrétně představeny, zde jde o klasifikaci standardů, které upravují:

- **normativní rámec** (OECD Guidelines, ILO deklaráce, UNGC),
- **standardy řízení** (GRI, AA 1000, EFQM),
- **základní standard** ISO 26000,
- **certifikační standard** SA 8000, ISO 10000, 14000, 5001, OHSAS 18001, EMAS, IQNet SR10,
- soubor **dobrovolných opatření** s cílem zlepšovat pozitivní dopady a redukovat negativní, např. metodika KORP pro sebehodnocení a pro hodnocení třetí stranou a Národní program posuzování shody společenské odpovědnosti,
- **nástroj pro hodnocení investic** firmy do společnosti (metodika LBG – Standard odpovědná firma SOF a GRI),
- **nástroj vhodný pro tvorbu národních přístupů** (aplikovatelnost i na organizace), vymezení národních CSR priorit, rozvoj legislativních dokumentů, vymezení vzájemné souvislosti s mezinárodními standardy – zde můžeme zařadit Compendium 2014 CSR – National Public Policies in the EU,
- **soutěže a ocenění v oblasti CSR**,
- **výkonnostní indexy CSR**.

### **3.3.1 SMĚRNICE OECD GUIDELINES, ILO DEKLARACE, UN GLOBAL COMPACT**

*Směrnice  
OECD*

**Směrnice OECD** pro nadnárodní podniky je doporučením adresovaným vládami nadnárodním podnikům. Cílem Směrnice je zajistit propojenost činnosti podniků v souladu se stanovenou vládní politikou, a také budování vzájemné důvěry mezi firmami a společností, na kterou mají přímý či nepřímý vliv. Směrnice je nástrojem pro zlepšování prostředí pro zahraniční investice. Mezinárodní korporace mají takto přispívat k udržitelnému rozvoji. Tato směrnice je součástí Deklarace OECD o nadnárodních korporacích a mezinárodních investicích a také obsahuje dobrovolné zásady a standardizaci odpovědných aktivit plně v souladu s platnou legislativou a mezinárodně uznávanými standardy.

Země, které ke Směrnici přistoupily, se zavázaly k její plné implementaci v souladu s Rozhodnutím Rady OECD o Směrnici OECD pro nadnárodní podniky. Záležitosti upravené Směrnicí mohou být rovněž korigovány vnitrostátním právem a mezinárodními závazky (Směrnice OECD, 2013). Pro zavedení směrnice je založeno **Národní kontaktní**



**místo** (NKM), které funguje jako stálá pracovní skupina při MPO, která je složena ze zástupců státní správy, zaměstnavatelů (Svaz průmyslu a dopravy), zaměstnanců (Českomoravská konfederace odborových svazů) a neziskového sektoru.

**ILO deklarace** byla přijata v roce 1977 Mezinárodní organizací práce a byla přepracována v roce 2000. Tvoří ji směrnice pro nadnárodní společnosti, vlády a zaměstnanecké a pracovní organizace v oblastech např. které se zaměřují na pracovní poměr, školení, pracovní podmínky a pracovní vztahy. ILO formuluje mezinárodní pracovní standardy (minimální úroveň základních pracovních práv) zejména v oblastech svobody odborového sdružování a výkonu odborových práv, kolektivního vyjednávání, odstranění nucené práce, rovnosti příležitostí. Deklarace tedy souhrnně obsahuje standardy upravující podmínky napříč celým spektrem otázek týkajících oblasti světa práce. ILO poskytuje členským státům technickou pomoc zejména v částech profesního vzdělávání a rehabilitace, politiky zaměstnanosti, služeb zaměstnanosti, rozvoje řízení, sociálního zabezpečení a sociální ochrany, pracovních statistik, pracovních podmínek a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále podporuje rozvoj nezávislých zaměstnavatelských a odborových organizací a poskytuje jim školicí a poradenské služby.

**ILO  
deklarace**

**Mezinárodní organizace práce formuluje mezinárodní pracovní standardy** (minimální úroveň základních pracovních práv) zejména v následujících oblastech<sup>21</sup>:

- základní principy práv v práci, zejména svoboda odborového sdružování a výkon odborových práv, odstranění diskriminace v práci a zajištění rovnosti v odměňování, odstranění nucené a dětské práce, rovnost příležitostí a zacházení,
- zaměstnanost, zejména zajištění důstojné práce pro všechny a boj proti nezaměstnanosti,
- sociální ochrana, zejména pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, migrace za prací,
- sociální dialog, zejména kolektivní vyjednávání,
- regionální a technická spolupráce.

**UN Global Compact**, jenž navazuje na existující mezinárodní deklarace, má za cíl, prosadit 10 základních principů podnikání ve čtyřech oblastech – těmi jsou lidská práva, pracovní prostředí, životní prostředí a boj proti korupci. Národní síť **Global Compact ČR existuje od roku 2015** a jejím hlavním partnerem je Asociace společenské odpovědnosti.

**UN Global  
Compact**

UN Global Compact je celosvětová platforma pod záštitou OSN pro firmy a organizace, které jsou rozhodnuty sjednotit své poslání i každodenní práci s deseti obecně přijímanými zásadami v oblasti lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a protikorupčních opatření. Tato iniciativa pomáhá firmám nejen ušetřit a motivovat zaměstnance, ale

<sup>21</sup> ILO Deklarace. International Labour Organisation [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/cs/obsah/744/mezinarodni-organizace-prace-mop-ilo>

zároveň pozitivně ovlivňuje celou ekonomiku a společnost. Výhody UN GC jsou rozpoznávány celosvětově a v současné době iniciativa sdružuje přes 10 000 firem ze 130 zemí. **Cílem Asociace společenské odpovědnosti ve spolupráci s Informačním centrem OSN v Praze je zvýšit povědomí o UN GC i v České republice** a vytvořit tak národní síť firem, které podnikají podle UN GC principů. I přestože se v českém kontextu společenská odpovědnost firem může zdát aktuální jen pro pár největších podniků, příklady ze zahraničí ukazují, že i malé a střední firmy mají potenciál se v tomto směru rozvíjet. UN GC navrhuje deset základních principů, které by firmy měly dodržovat ve všech aspektech svého podnikání.

Podniky, které se k iniciativě připojí, každý rok vytváří report komunikující jejich pokrok v rámci UN GC a společenské odpovědnosti. **Vytvořená každoroční zpráva** je nejen podmínkou pro to, aby firmy zůstaly členy iniciativy, ale sdílení informací zároveň pomáhá monitorovat mezinárodní vývoj společenské odpovědnosti a umožňuje firmám inspirovat se navzájem. V současnosti je do UN GC zapojeno 25 organizací v ČR, které dodržují a respektují principy v praxi.

### **3.3.2 REPORTINGOVÁ INICIATIVA – GLOBAL REPORTING INITIATIVE**

**GRI** bylo založeno v Bostonu v roce 1997 na základě protestů veřejnosti ohledně škod na životním prostředí únikem ropy společnosti Exxon Valdez. Cílem bylo vytvořit první mechanismus odpovědnosti, který zajistí, aby společnosti dodržovaly zásady odpovědného chování v oblasti životního prostředí, který byl poté rozšířen o sociální, ekonomické a vládní otázky.

První verze tehdejších pokynů GRI (G1) publikovaných v roce 2000 - poskytující první globální rámec pro podávání zpráv o udržitelnosti. Následující rok byla GRI založena jako nezávislá nezisková instituce. V roce 2002 se společnost GRI přestěhovala do nizozemského Amsterdamu a byla zahájena první aktualizace pokynů (G2). Vzhledem k tomu, že poptávka po hlášeních a přijímání GRI ze strany organizací neustále rostla, pokyny byly rozšířeny a vylepšeny, což vedlo k variantám G3 (2006) a G4 (2013).

S účastí ve zprávách o udržitelnosti, která se šíří po celém světě, začala GRI otevírat řadu regionálních kanceláří. To vedlo k založení současné sítě hubů v Brazílii (2007), Číně (2009), Indii (2010), USA (2011), Jižní Africe (2013), Kolumbii (2014) a Singapuru (2019). Globální konference GRI se konaly (v Amsterdamu) v letech 2006, 2008, 2010 a 2016 se zaměřením na pravidelnější regionální nebo virtuální summity. V roce 2016 GRI přešlo z poskytování pokynů k stanovení prvních globálních standardů pro podávání zpráv o udržitelnosti – standardů GRI. Standardy se nadále aktualizují a doplňují, včetně nových tematických standardů v oblasti **daní** (2019) a **odpadu** (2020).

## DALŠÍ ZDROJE



Pro dostupnost konkrétních dokumentů a informací týkající se GRI doporučuji použít web <https://www.globalreporting.org/>. Naleznete tam potřebné dokumenty pro implementaci GRI, postupy i implementaci odpovědných přístupů <https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>.

Globální reportingová iniciativa (GRI) vytvořila pravidla a návody, které firmám pomáhají vytvořit **zprávu společenské odpovědnosti firem nebo také zprávu o udržitelném rozvoji**. Z důvodu roztržitého a problematického vykazování společensky odpovědných aktivit vznikla iniciativa GRI. Za poslední desetiletí lze vyzorovat sílící tendenci ve vykazování těchto odpovědných aktivit formou nefinančního reportingu. Ve většině případů se však tyto zprávy věnují marginálním, často filantropickým aktivitám, které nemají zásadní význam pro podnikání firmy. Výsledkem je, že tyto reporty nejsou pro nikoho relevantní, nevyjímaje samotné vedení těchto firem. Nefinanční reporting jde proto podstatně dál. Měl by sloužit samotné korporaci (či firmě) a umožnit:

- zlepšení celkového řízení firmy,
- integrování hodnot a účelu firmy do jejího fungování a každodenních činností,
- kvalitnější dlouhodobé plánování (identifikaci rizik a příležitostí),
- lepší management vztahů se zákazníky, dodavateli a dalšími stranami.

**Nefinanční reporting** (NFR) je zákonná povinnost zohlednit ve své výroční zprávě významné sociální a environmentální otázky, otázku lidských práv a rizika korupce. Povinnost nefinančního reportingu zakládá **směrnice 2014/95/EU o nefinančním reportingu**, kterou přijalo jednohlasně všech 28 členských států EU v roce 2014. Tento předpis do českého právního řádu transponuje **zákon o účetnictví**. Ve vztahu k uvedeným oblastem společnosti musí zveřejňovat:

*Nefinanční reporting*

- uplatňované politiky a jejich výsledky,
- pracovní procesy,
- rizika negativních dopadů,
- prevenci rizik.

V ČR se nefinanční reporting vztahuje na několik desítek obchodních společností, v celé Evropě pak na cca 8000 a nepřímo potenciálně na dodavatele povinných společností českých i zahraničních. Jeho smyslem je informovat jejich investory a zákazníky a umožnit jim kvalifikovanější rozhodování.

Pokud je společnost obchodovatelná na burze, popřípadě je úvěrovou institucí nebo pojišťovnou, dosahujete čistého obrátu 1 000 000 000 Kč nebo bilanční sumy 500 000 000 Kč a disponuje 500 nebo více zaměstnanci, tak má povinnost generovat tento report. Nefinanční reporting se vztahuje na celý výrobní řetězec. Jestliže firma dodává zboží nebo služby do společnosti, která musí podávat tento report, může společnost po dané firmě také vyžadovat stejné informace, které sama vykazuje. V následující části jsou představeny základní směrnice GRI, které udávají hlavní globální směr nefinančního reportingu.

#### Směrnice (GRI G4) ukládá zveřejnění:

Směrnice  
GRI G4

- stručného popisu obchodního modelu ve vztahu k jednotlivým oblastem, tedy environmentálním, sociálním a zaměstnaneckým otázkám, dodržování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství,
- popisu politik v těchto oblastech, včetně uplatňovaných postupů náležité péče (due diligence) pro identifikaci, předcházení a řešení negativních dopadů,
- výsledků těchto politik,
- hlavních rizik negativních dopadů, jež jsou spojeny s operacemi podniku, a to i prostřednictvím obchodních vztahů, produktů nebo služeb, a způsobu, jakým jsou tato rizika řešena,
- nefinančních klíčových ukazatelů výkonnosti, které se vztahují k příslušné podnikatelské činnosti.



#### K ZAPAMATOVÁNÍ

**Hlavním cílem nefinančního reportingu** je stanovit minimální standard, který by společnosti měly uplatňovat při řešení rizik negativních dopadů své činnosti. Způsoby, jakými společnosti tato rizika řeší, by díky tomu měly být navzájem porovnatelné a zároveň přístupné veřejnosti, tedy především zákazníkům a potenciálním investorům.

**Hlavní přínosem směrnic GRI je seznam kvantitativních i kvalitativních indikátorů výkonnosti, které jsou využitelné pro měření své výkonnosti ve společensky odpovědných přístupech.** Nutno poznamenat, že se jedná o jeden z mála standardů, který umožňuje firmám identifikovat svou společenskou výkonnost a vzájemně komparovat výstupy i s dalšími subjekty, kteří jsou certifikovaní dle GRI. Z praktického pohledu je to velmi úspěšný standard, který se šíří globálně a je unifikovaný. Zprávy podle GRI poskytují benchmarkingový nástroj pro srovnání a hodnocení vlivů na udržitelný rozvoj, dále jsou nástrojem k vymezení míry vlivu organizace na společensky odpovědné chování a také ke srovnání výkonů jak interně (dosahování vyšší efektivity CSR), ale také mezi subjekty na úrovni např. lokální, regionální, odvětvové a mezinárodní.

## DALŠÍ ZDROJE



Pokud budete potřebovat např. nalézt CSR report, Sustainability report apod. doporučuji používat stránku <https://www.corporateregister.com/>, která obsahuje více než 140 tis. on-line dostupných reportů a lze vybrat i firmy např. z ČR dle různých kritérií i podle GRI reportingového rámce.

### 3.3.3 STANDARD AA 1000 (ACCOUNTABILITY/ASSURANCE)

Tento standard je zaměřen na získání zpětné vazby na úroveň validity a transparentnosti CSR reportů zohledňujících sociální, ekonomickou a environmentální oblast. Aplikace normy je vhodná pro rozšíření aplikovatelnosti o výkaznictví CSR v rámci komunikace organizace vůči všem zainteresovaným stranám. Cílem je zvýšení transparentnosti a zveřejnění odpovědných aktivit realizovaných danou organizací. Nezisková organizace si může zvolit pouze jeden z uvedených standardů, nebo uplatňovat principy všech tří, jelikož jsou na sobě nezávislé:

*Standard  
AA 1000*

- **AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS)** tento standard o zásadách odpovědnosti je uplatňován na základě tří principů, jež se zabývají stakeholdery neziskové organizace a upevnováním jejich vztahů, dále materiálním vybavením a ovlivňováním výkonnosti ze strany zainteresovaných stran.
- **AA1000 Assurance Standard 2008 (AA1000AS)** - mezinárodně uznávaný, volně dostupný standard, který poskytuje požadavky pro provádění záruk udržitelnosti. Jedná se o standard záruky, jež řeší požadavky a náležitosti zpráv o společenské odpovědnosti, zabývá se indikátory a doporučuje externí ověření těchto zpráv. Nezisková organizace si také v rámci tohoto standardu může vyhodnotit míru dodržování principů a ověřit si uplatňování základních manažerských přístupů, systémů a procesů.
- **AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)** – standard, který je zaměřen na problematiku vztahů s jejími stakeholdery.

### 3.3.4 ISO NORMA 26000

ISO 26000 představuje **průvodce společenskou odpovědností** pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. Zahrnuje základní obsahový rámec pro aplikaci společenské odpovědnosti a její uplatnitelnost v praxi. Norma je také rozšířena do oblasti

*ISO 26000*

např. neziskových nestátních organizací a ostatních firem (např. odlišnost mezi MSP). Norma zavádí termín „**social responsibility**“ a rozšiřuje uplatnitelnost tohoto standardu téměř na všechny subjekty. Norma zdůrazňuje význam výsledků a zlepšení profilu v oblasti společenské odpovědnosti pro organizaci a její udržitelný rozvoj. Jednotlivé sekce normy zohledňují zapojování jednotlivých stakeholderů. Oblast strategického záměru je v začlenění společenské odpovědnosti do podmínek organizace tak, aby se stala součástí procesů a firemní kultury. Norma není určena k certifikaci, ale lze ji také využít jako nástroj pro sebehodnocení i hodnocení třetí stranou pro zjištění do jaké míry jsou uplatňovány odpovědné přístupy. Norma představuje principy společenské odpovědnosti a charakterizuje do hloubky 7 základních témat:

- principy korektního a transparentního podnikání,
- přístupy k péči o spotřebitele,
- oblast lidských práv,
- oblast pracovních podmínek,
- problematiku a přístup k ŽP,
- řízení a management organizací (subjektů),
- potenciál pro zapojování a rozvíjení místních komunit a vzájemných vztahů.

### **3.3.5 STANDARD SA 8000**

**Standard  
SA 8000**

Norma SA 8000:2014 je mezinárodní standard, který upravuje a monitoruje především **pracovní podmínky zaměstnanců**. Normu zavádějí ty firmy, které chtějí předčít konkurenci a přesvědčit své obchodní partnery o společenské odpovědnosti ve svém podnikání. **Mezinárodní normu SA8000** vydala nevládní mezinárodní organizace Social Accountability International (SAI) a je celosvětově uznávána jako referenční norma pro oblast sociální odpovědnosti. Je založena na konvencích Mezinárodní organizace práce (ILO), Světové deklaraci lidských práv a UN o právech dítěte s cílem globálně zlepšit pracovní podmínky. Je využitelná ve všech odvětvích.

**Specifikuje požadavky na sociální odpovědnost** a umožňuje organizaci vyvinout, udržovat a prosazovat politiky a postupy v 9 oblastech – pracovní doba, zdraví a bezpečnost, zamezení diskriminace, práce dětí a mladistvých, nucená práce, svoboda sdružování, omezení disciplinárních praktik, odměňování splňující základní potřeby a řídicí systém pro neustálé zlepšování. Další část normy je pak věnována systému řízení, který do značné míry kopíruje management kvality podle ISO 9001 a je v souladu se systémy řízení bezpečnosti práce a péče o životní prostředí. Požadavky normy jsou univerzální jak z hlediska geografického, tak z hlediska odvětvového zařazení a velikosti organizace.

Normu zavádějí ty firmy, které se dobrovolně hlásí k uplatnění principů dobré správy firmy, odmítání korupce a trvalé snaze budování dobrých vztahů se zákazníky, spotřebiteli, zaměstnanci a dodavateli. **Certifikovaná společnost ctí principy etického podnikání a**

**deklaruje svůj závazek boje proti porušování lidských práv nebo dětské či nucené práci.** Firmy tak mohou přesvědčit a dokázat měřitelným způsobem svým obchodním partnerům dosažené výsledky společenské odpovědnosti ve svém podnikání. Výrazně si tak zlepšují svoji pozici v konkurenčním prostředí, které se stává konkurencí hodnot. V současnosti stále více zahraničních firem požaduje deklaraci pracovních podmínek formou platného certifikátu místo abstraktních proklamací. Zajišťují si tak efektivnější a spolehlivější dodavatelský řetězec, lepší řízení rizik spojených s prací a dobré jméno nejen na trhu práce. Přímým důsledkem uvnitř firmy je zlepšená komunikace zaměstnanců se zaměstnavateli ohledně pracovního prostředí.

### 3.3.6 NORMY ŘADY ISO 10000, 14000, 5001, OHSAS 18001

Tyto normy jsou zde uvedeny jako nástroje pro implementaci prvků systému řízení podniků, které zohledňují a pokrývají dílčí oblasti CSR, konkrétně se jedná o **zájem zákazníků**, jako významného stakeholdera a také **oblast environmentální**, tzn. zohledňování dopadů působení činnosti společnosti na životní prostředí (ISO 14000, 5001). Třetí skupinou je zaměření na **oblast sociálního pilíře** (OHSAS 18001). **Normy skupin ISO 10000**, např. ISO 10001, 10002, 10003 jsou zaměřené na management kvality ve vztahu spokojenosti zákazníka, kde jsou určována pravidla chování organizace k zákazníkům. **Normy skupiny ISO 14000**, 14004, 14005, 14006, 14015, 14040, 14044 jsou zaměřené na systémy environmentálního managementu od vymezení principů, požadavků, přes systémy ecodesignu, implementace konkrétních prvků environmentálních přístupů, hodnocení výkonnosti a vlivu na ŽP atd.

*Environmentální normy*

**ISO 50001** je zaměřena na systém managementu hospodaření s energií. ISO 50001 je založena na modelu neustálého zlepšování systému managementu, který se používá i pro další standardy, jako jsou ISO 9001 nebo ISO 14001. To organizacím usnadňuje integraci energetického managementu a celkového úsilí o zlepšení kvality a environmentálního managementu. ISO 50001: 2018 tedy poskytuje rámec požadavků pro organizace:

- vypracovat politiku účinnějšího využívání energie,
- stanovit cíle tak, aby byly splněny,
- používat data pro lepší pochopení a rozhodování o využití energie,
- měřit výsledky a kontrolovat, zda nastavený systém funguje,
- neustále zlepšovat hospodaření s energií.

Standard poskytuje návody a rady v oblasti benchmarkingu, měření, dokumentování, psaní zpráv o zlepšení energetické účinnosti a plánovaném snížení emisí skleníkových plynů. ISO 50001 také může pomoci organizacím při hodnocení a výběru nových technologií, jež zvažují nakoupit za účelem snížení energetické náročnosti.

**OHSAS 18001** reprezentuje systém managementu zajišťující plnění povinností a závazků zaměstnavatelů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Modely řízení, které jsou na nich založeny, představují nástroj, jak minimalizovat rizika v této oblasti a nacházet stále širší uplatnění ve všech činnostech firmy. Jsou chápány jako důkaz odpovědného chování managementu.

### 3.3.7 IQNET SR10 – SYSTÉM MANAGEMENTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

**IQNet  
SR 10**

Jelikož norma ISO 26000 neslouží k certifikaci, tak byla vyvinuta **IQNet SR 10, která stanovuje požadavky a verifikuje ji certifikační orgán**. I tento standard vychází z prokazování společenské odpovědnosti na základě míry plnění principů a témat odpovědnosti. Specifikace IQNet SR definuje tyto principy ve shodě s ISO 26000. Norma IQNet SR 10 dává sociálně odpovědným a udržitelným firmám příležitost certifikovat zavedený systém a ověřit vůči normě své dennodenní úsilí dosahovat přínos v oblasti environmentu, společnosti a tvorby hodnot.



#### PRO ZÁJEMCE

Systém managementu společenské odpovědnosti IQNet SR 10 je certifikovatelný, pro konkrétní informace (žádost o certifikaci, podmínky) navštivte web <https://www.cqs.cz/Nase-sluzby/IQNet-SR-10-System-managementu-spolecenske-odpovednosti.html>, který tuto certifikaci autorizuje.

**Hlavní požadavkem IQNet SR 10 je, aby organizace určila všechny své dopady vyplývající z rozhodnutí a činností. Tyto dopady musí ohodnotit, a to s ohledem na zainteresované strany a udržitelný rozvoj.** Firmy musí znát všechny své zainteresované strany, které jsou ovlivněné jejich dopady. Smyslem je zavedení vhodné formy komunikace s dotčenými zájmovými stranami a definování jejich požadavků, očekávání a potřeb. Organizace si na základě získaných informací vytváří cíle, cílové hodnoty a programy. Při jejich sestavování bere ohled na zainteresované strany, ale také na své technologické možnosti, své finanční, provozní a podnikatelské požadavky. Všechna přijatá opatření je nutné ověřovat. Organizace musí zjistit, jaké je vnímání zainteresovaných stran, tedy jestli jejich očekávání a potřeby byly naplněny.



#### KONTROLNÍ OTÁZKA

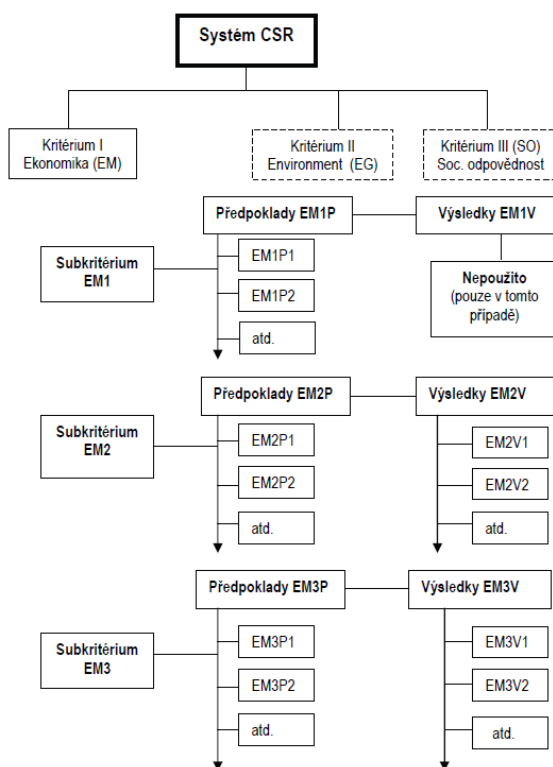
Proč je existence standardů v oblasti CSR důležitá a významná?



### 3.3.8 KORP METODIKA

Uvedená metodika KORP není standardem, ale nástrojem pro hodnocení míry uplatnění CSR v každé organizaci. Tato metodika byla v roce 2008 vytvořena a stanovuje **rámec pro jednotný způsob posuzování zpráv o CSR v České republice**. Metodiku KORP vytvořilo *Národní informační středisko podpory kvality* ve spolupráci se *Sdružením Korektní podnikání* a *Sdružením pro oceňování kvality*. KORP

Metodika je využívána k hodnocení firem a jejich reportů CSR při udílení *Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. Úroveň plnění požadavků v oblasti CSR firmy je posuzována ve třech pilířích – ekonomickém, environmentálním a sociálním. Hodnotí se nejen výsledky, ale i předpoklady (obrázek č. 11). Samostatně je hodnocena oblast managementu a organizačního zabezpečení CSR a integrace do podnikového systému managementu (Plášková a Ryšánek, 2013).



**Obrázek 11: Ukázka dekompozice systému CSR**

Zdroj: Prachař, et al. (2008)

KORP vychází ze soustavy ukazatelů – GRI, modelu excelence EFQM-metodika sebehodnocení a metodiku modelu CAF. Za nedostatek metodiky GRI lze považovat to, že ukazatele GRI demonstrují pouze výsledky. Pokud tyto ukazatele nemáme manažersky implementovány (vkomponovány do systému řízení organizace), může se stát, že je nebude

možno prakticky využít – že nebudou dostupné v okamžiku potřeby. Rizikem je i to, že reportované výsledky mohou být jednorázové, bez bližší vazby na probíhající procesy v organizaci. Dalším rizikem je pouhé pasivní sledování, bez ctižádosti relevantní procesy řídit a zlepšovat.



## **PRŮVODCE STUDIEM**

Metodika KORP umožňuje jakémukoliv subjektu provést hodnocení úrovně CSR. Může se jednat o sebereflexi (sebehodnocení) nebo může být uplatněna „třetí stranou“, tzv. nezávislým auditem. Tato metodika je dobře uchopitelná a poskytuje detailní návod, jak evaluovat CSR ve firmě či jiné organizaci. V následující části je představen základní princip této metodiky.

Český model hodnocení CSR (KORP) systematicky vede organizaci k tomu, aby všechny zmíněné prvky byly přiměřeně naplňovány a na základě dané metodiky byly identifikovány předpoklady pro hodnocení externě, tzn. třetí stranou (Prachař, et al., 2008):

1. Zpráva o CSR (dále též jen Zpráva) organizace je zpracována dle metodiky KORP.
2. Hodnocení Zprávy je prováděno dle metodiky KORP.
3. Hodnocení zahrnuje všechny kritéria (pilíře) CSR (ekonomika, environmentální, sociální odpovědnost).
4. V rámci každého kritéria jsou hodnocena stanovená subkritéria.
5. Pro každé subkritérium jsou hodnoceny samostatně předpoklady a výsledky.
6. U každého subkritéria předpokladů je uvedena skupina témat, kterými by se měli hodnotitelé zabývat.
7. U každého subkritéria výsledků je uvedena skupina oblastí, kterými by se měli hodnotitelé zabývat.
8. Povinností a právem hodnotitelů je posoudit, která témata a oblasti nejsou pro hodnocenou organizaci relevantní.
9. Seznam témat a oblastí, kterými by se hodnotitelé neměli nezabývat, je se zdůvodněním uveden ve volné příloze „Zprávy CSR“. Tato příloha je určena pro potřeby externích hodnotitelů a není zveřejňována.

10. Hodnotitelé (inspektoři) jsou kvalifikovaní a jejich postupy jsou harmonizovány.
11. Hodnocení probíhá ve dvou fázích: hodnocení Zprávy o CSR organizace inspektorem (hodnotitelem) a následné hodnocení na místě u žadatele.
12. Výsledkem hodnocení je inspekční zpráva.
13. Inspekční zpráva zdůrazňuje silné stránky organizace v oblasti CSR i náměty na zlepšování.
14. Inspekční zpráva

Pro objasnění aplikovatelnosti metody KORP uvedeme jednotlivou posloupnost a dekompozici jednotlivého terminologického aparátu. Metoda používá „**systém CSR**“ pro identifikaci podnikové struktury vedoucí k naplnění požadavků CSR – dále „**pilíř** (kritérium), které představují tři oblasti CSR (ekonomická, sociální, environmentální) – pilíře se dělí do „**subkritérií**“ a ty jsou dále rozděleny na jednotlivé „**předpoklady**“, což jsou části kritéria, které dokladuje, jak jsou požadavky subkritéria implementovány v systému managementu. Konečné „**výsledky**“ jsou oblasti subkritéria, které udává výsledky organizace. Metoda dále používá termín „**témata**“, kde se jedná o jednotlivé číslované odrážky v částech „**předpoklady**“. Jednotlivé členění pro následné vyhodnocení v oblasti ekonomické, sociální a environmentální je představeno v následující části.

### **EKONOMICKÝ PILÍŘ**

**Management a organizační zabezpečení CSR** – hodnotí se: jmenování představitele CSR (tak aby byl prokazatelný, vrcholový představitel organizace); jmenování týmu CSR, určení relevantních zainteresovaných stran, určení oblastí působnosti CSR v organizaci, vzdělávání pracovníků v CSR, existence dokumentace CSR, záznamy o CSR, řízení dokumentů a záznamů (jak je zabezpečeno a včleněno do systému managementu organizace), provázání činností spojených s CSR s běžnými činnostmi včetně vazem na procesní i jiné modely, organizační zabezpečení tvorby zprávy CSR, systémy zlepšování, monitorování a měření včetně provádění auditu a systému hodnocení shody s legislativou.

**Ekonomická výkonnost** – viditelná práce s výkaznictvím (rozvaha, výsledovka), management cash-flow, plánování dobročinnosti, a veřejně prospěšných aktivit, management rizik, plánování tržeb za produkty, plánování příjmů a výdajů souvisejících s hmotným a nehmotným majetkem, s kapitálem, provádění řízení projektů. V oblasti výsledků je zde zaměření na přímou ekonomickou hodnotu vytvářenou a distribuovanou včetně tržeb, provozních nákladů, plateb zaměstnancům, darů a dalších investic do komunity, zadržovaných příjmů a plateb poskytovatelům kapitálu a státu. Dále do výsledků patří hodnocení finančních dopadů a dalších rizik a příležitostí pro aktivity organizace plynoucí z klimatických

změn, krytí závazků vyplývající z organizací přijatého plánu podpor. Pokud organizace využívá finanční pomoc od státu např. formou (daňových úlev; dotací; investičních grantů, vývojové a výzkumné granty a další typy grantů; ocenění; licenční prázdny; finanční podpory od exportních agentur; finanční pobídky; další finanční benefity přijaté nebo nesplacené od státu).

**Přítomnost na trhu** – provádění benchmarkingu mzdové úrovně na pracovním trhu, definování přístupů a postupu k nakupování (systém hodnocení a výběru dodavatelů, včetně kritérií), definované přístupy k náboru pracovníků. V části výsledky je nutné evidovat rozpětí poměrů a standardních nástupních platů k minimální mzdě ve významných provozních místech, strategii a podíl nákupů u místních dodavatelů, postupy místního nábory a podíl vrcholových manažerů přijatých lokálně (politika organizace pro preferování lokálních zaměstnanců).

**Nepřímé ekonomické vlivy** – mapování pozitivních a negativních vlivů na komunitu, mapování potřeb komunity, budování veřejných služeb, od kterých se neočekává přímý zisk, vliv na rozvoj zaměstnanců, šíření vzdělanosti, uvolňování pracovníků. V oblasti výsledků se jedná o rozvoj a vliv infrastruktury investic a služeb pro veřejný prospěch (investice komerční, naturální, forma angažování se ve prospěch zainteresované strany), popis nepřímých ekonomických vlivů, např.:

- změna produktivity, oborů nebo celé ekonomiky vaší organizace (třeba prostřednictvím lepší aplikace informačních technologií).
- Podpora ekonomického rozvoje v oblastech postižených chudobou.
- Ekonomický vliv vaší činnosti na zlepšení nebo zhoršení ekologických podmínek (vytváření superforem, exhalace,...).
- Zlepšení dostupnosti produktů a služeb pro nízkopříjmové skupiny (cenová politika,...).
- Obohacování struktury znalostí a dovedností profesionální komunity v regionu (potřeba kvalifikovaných pracovníků, vznik a změna vzdělávacích institucí,...).
- Vytváření pracovních míst podpořené v dodavatelském řetězci.
- Stimulace, podpora nebo omezování přímých zahraničních investic (např. expanze nebo uzavírání infrastrukturních služeb může vést ke zvětšování či zmenšování přímých zahraničních investic).
- Ekonomický vliv změny hospodářských činností vašich provozních míst.

## **ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ**

**Personální zajištění ochrany ŽP, existence dobrovolných nástrojů** (např. ČSN EN ISO 14001, EMAS, ČSN EN ISO 19011). V oblasti výsledků se jedná o zajištění odpovědnosti ochrany ŽP (kdo je zodpovědná osoba pro nakládání s odpady, chemickými látkami, s vodou, ovzduší, ochranou krajiny apod.) a charakteristiku dobrovolných nástrojů, konkrétně se jedná o:

- Je certifikován systém řízení podle EN ISO 14001:2004 nebo verifikován podle Nařízení Rady EHS č. 761/2001(EMAS II) nebo je zaveden EMS podle jiného nástroje?
- Je stanovena environmentální politika? Je přístupná zainteresovaným stranám?
- Jsou vytvořeny, zavedeny a udržovány postupy k identifikaci environmentálních aspektů a stanovení těch, které mohou mít významný dopad na životní prostředí?
- Jsou stanoveny environmentální cíle a cílové hodnoty a vytvořeny programy pro jejich realizaci?
- Je plánován a probíhá výcvik osob pracujících pro organizaci nebo z jejího pověření?
- Komunikuje organizace mezi svými úrovněmi?
- Komunikuje organizace s externími stranami?
- Jsou popsány požadavky v dokumentaci a je dokumentace řízena?
- Je uplatňována havarijní připravenost pro relevantní činnosti?
- Probíhá monitorování a měření klíčových znaků provozu?
- Jsou řešeny neshody a stanovována nápravná a preventivní opatření?
- Vznikají a jsou řízeny záznamy jako důkazy účinnosti systémového řízení?
- Probíhají interní audity?
- Přezkoumává organizace účinnost svého systému řízení ochrany životního prostředí?

**Shoda s legislativou** – dodržování legislativních požadavků, hodnocení vstupů pro všechny činnosti společnosti a identifikování vlivů činností přímo v provozu a na výstupy všech činností, výrobků a služeb, evidenci ekonomických ukazatelů (evidence úhrad a poplatků za znečišťování ŽP, sankcí a náhrad za neplnění apod.). V oblasti výsledků se hodnotí relevance s legislativními požadavky, jejich aplikace na činnosti organizace včetně stanovených poplatků či sankcí.

**Environmentální dopady spotřeb energií, zdrojů a látek** – plánování dopadů spotřeb energií, zdrojů a látek včetně oblastí snižování spotřeby energie a plynu, např.:

- Je vedena evidence spotřeby elektrické energie vztažená na jednotku např. produkce, počtu zaměstnanců, obratu?
- Je vyhodnocována spotřeba elektrické energie s cílem snižování?
- Jsou prováděny energetické audity?
- Je vedena evidence spotřeby plynu vztažená na jednotku např. produkce, počtu zaměstnanců, obratu?
- Je vyhodnocována spotřeba plynu s cílem snižování?
- Jsou využívány obnovitelné zdroje energie?
- Je využíváno pro vytápění odpadní teplo z výroby?

Dále se jedná o *aktivitu spojené se snižováním množství a nebezpečnosti materiálů, chemikálií a vody*. Zde je nutné hledat odpovědi na otázky:

- Je vedena evidence spotřeby vody vztažená na jednotku např. produkce, počtu zaměstnanců, obratu?
- Je vyhodnocována spotřeba vody s cílem snižování množství?
- Je kontrolována kvalita odebírané vody? Jak často?
- Jsou hodnoceny vlastnosti používaných chemických látek?
- Je uplatňována náhrada nebezpečných chemických látek a přípravků látkami s méně závažnými vlastnostmi?
- Jsou kontrolovány používané látky z hlediska seznamů látek, jejichž používání je omezeno?

- Je pro vstupující materiály a komponenty využívaná metodika čistší produkce?
- Jsou využívány recyklovatelné či opakovatelně využitelné materiály pro výrobek?
- Jsou využívány recyklovatelné či opakovatelně využitelné materiály pro balení?
- Jaký je poměr vody odebírané přímo (podzemní a povrchová voda) a vody nakupované od provozovatele veřejného vodovodu?
- Je evidováno zvlášť množství vody využívané pro technologické a pro komunální účely?

**Environmentální dopady výroby a služeb** – sledování a řízení výroby, služeb při jejich provádění. V oblasti výsledků se hodnotí výrobní aktivity (negativní dopady na ŽP, využívání technologií, kontrola a možnosti havarijního nebezpečí, třídění odpadů na pracovištích, ekodesign, kontrola prostředí z hlediska prachu, hluku, využívání ochranných pomůcek, principy pro šetření energií, tepla a vody).

**Interní a externí služby** – služby pro zákazníky, dodavatele, ostatní zainteresované strany, včetně uplatňování zásad ochrany ŽP, kontrola a využívání těchto služeb s možností hodnocení vspělosti vůči ochraně ŽP.

**Environmentální dopady výstupů** – znečišťování ovzduší, vod, evidence nehod a provozních událostí a produkce odpadů. V oblasti výsledků je nutné hodnotit evidenci a řízení ochrany ovzduší, lze si klást např. otázky:

- Jaká je kategorizace spalovacích zdrojů znečišťování ovzduší (vytápění)?
- Jaké je médium používané pro vytápění?
- Je využíváno centrálních zdrojů vytápění?
- Jaká je kategorizace technologických zdrojů znečišťování ovzduší?
- Jak často jsou měřeny a vyhodnocovány emise znečišťujících látek do ovzduší?
- Jsou uvažovány také emise mobilních zdrojů znečišťování ovzduší?

- Je nářadí se spalovacím motorem včetně vysokozdvížných vozíků provozováno na základě prohlášení o shodě a v souladu s provozním řádem?
- Je vedena evidence spotřeby těkavých organických látek?
- Jsou všechny stacionární zdroje provozovány v souladu se souhlasem orgánu ochrany ovzduší?
- Je vedena provozní evidence zdrojů?
- Jsou evidovány klimatizační jednotky z hlediska ochrany ozónové vrstvy Země?
- Je uvažováno obtěžování zápachem? Je provedeno měření v této oblasti?
- Je uvažováno obtěžování okolí světelným znečištěním?
- Jak vysoké jsou poplatky placené za znečištění ovzduší? Jaký je trend?
- Jaké jsou investice do odlučovacích technologií?

*V oblasti nakládání s odpady, je nutné hodnotit celkovou koncepci, zda existuje včetně odpovědní na následující otázky:*

- Jaké jsou postupy pro zařazování odpadů?
- Jsou odpady tříděny?
- Je vedena evidence odpadů?
- Jaká jsou opatření pro snižování množství odpadů?
- Jaké jsou postupy pro vyřídování recyklovatelných složek odpadů?
- Je podáváno hlášení o produkci odpadů?
- Je kontrolován trend snižování množství odpadů a poměru ostatní/komunální/nebezpečné odpady?
- Je využíván systém zpětného odběru výrobků a zařízení?
- Jsou všechny odpady předávány oprávněným osobám? Jaké jsou pro to důkazy?



- Je nakládáno s nebezpečnými odpady na základě souhlasu orgánu státní správy?
- Je zpracován plán odpadového hospodářství?
- Je sledována finanční náročnost předávání odpadů? Jaký je trend?
- Jaký je poměr odpadů recyklovatelných/spalovaných/skládkovaných?
- Jsou používány obaly opakovatelně využitelné?

## **SOCIÁLNÍ PILÍŘ**

**Lidská práva** – péče o lidská práva u dodavatelů (interní předpis pro kontraktaci, který obsahuje ustanovení pro ochranu lidských práv), vzdělávání zaměstnanců v oblasti lidských práv, antidiskriminační opatření (eliminace praktik, praktické zkušenosti), evidence incidentů a stížností v oblasti lidských práv, kolektivní vyjednávání. V oblasti výsledků se hodnotí, počet dodavatelů, u kterých smlouvy obsahují klauzule o lidských právech, počet zaměstnanců a hodin jejich vzdělávání souvisejících s lidskými právy a provozem organizace, konkrétní aktivity zabráňující všem formám diskriminace jak při náboru, tak i na pracovišti, dále aktivity, při nichž může být ohrožena realizace práva svobody sdružování nebo kolektivního vyjednávání a opatření pro eliminaci dětské práce, nedobrovolné či nucené práce.

**Komunita, korupce, veřejná politika, shoda s legislativou a konkurenční chování** – v této části se hodnotí kontakt s komunitou, protikorupční politika a postupy včetně angažovanosti ve veřejném životě a sledování výdajů na veřejné aktivity a projekty. V oblasti výsledků se hodnotí existence programů a postupů, kterými se vyhodnocuje a řídí vliv činnosti organizace na komunity, opatření přijatá jako reakce na případy korupce, postoje vůči veřejnému životu, lobbying, celková hodnota finančních a nefinančních příspěvků politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím v zemi včetně příspěvků na veřejné projekty, aktivity (např. charita, sport, vzdělávání apod.). Dále se hodnotí celkový počet opatření pro antikorupční chování, kartelové a monopolní praktiky a jejich dopady, případně peněžní hodnota pokut a nefinančních sankcí za neshody s legislativou.

**Zaměstnávání a přiměřená práce** – zde se sledují a hodnotí aktivity: existence vhodné personální politiky a postupů, motivační programy, vzdělávání zaměstnanců, systém pro řešení stížností zaměstnanců, BOZP a komplexní hodnocení personalistiky – evidence apod. Část výsledků je zaměřena na hodnocení pracovní síly, podle zaměstnání, typu smlouvy a regionu (např. typy smluv zaměstnanců, částečné, plné závazky, OSVČ apod.), celkové počty a podíl fluktuace dle věkových skupin, pohlaví a regionu, poskytované benefity (např. životní pojištění, zdravotní péče, pojištění invalidity, volno pro matky a otce

nad rámec povinností, penzijní pojištění, vlastnictví akcií, podílů, atd.). Dále se hodnotí programy na vzdělávání zaměstnanců, počet hodin výcviku zaměstnanců dle kategorií či organizační struktury organizace, sledování výkonnosti zaměstnanců a jejich kariérový rozvoj, řešení stížností (počty, zda jsou přezkoumány, implementovány nápravná opatření např. formou interních auditů, zda jsou vyřešeny atd.). Samostatnou částí je zde významná oblast BOZP, kde se hodnotí např.:

- osobní ochranné pomůcky,
- společné komise managementu a zástupců zaměstnanců ohledně BOZP,
- účast zástupců zaměstnanců v inspekcích BOZP, auditech BOZP a vyšetřování nehod,
- výcvik a vzdělávání,
- mechanismus řešení stížností,
- právo odmítnout nebezpečnou práci,
- periodické inspekce.

Jednou z kapitol je hodnocení úrazovosti, dny nemoci, absence, nemoci z povolání případně smrtelné nehody (také se zohledňují např. nezávislí smluvní podnikatelé pracující v organizaci, pro jejich pracovníky organizace odpovídá za veškerou bezpečnost pracovního prostředí).

**Ochrana spotřebitele** – zde jsou v části předpoklady očekáváno vedení registru požadavků na dodávané produkty, existence postupů pro hodnocení životního cyklu produktů, vedení registru neshod s požadavky na dodávané produkty, metodika měření spokojenosti zákazníka, registr stížností a postupy řešení stížností. V části výsledky jsou konkrétně hodnoceny dílčí etapy životního cyklu se zaměřením na hodnocení bezpečnostních a zdravotních dopadů výrobků a služeb z hlediska možného zlepšení, procento významných produktů a služeb, které jsou takovému postupu podrobeny.

Předdefinovány jsou oblasti *hodnocení etapy životního cyklu*: tvorba koncepce produktu, výzkum, vývoj a návrh, certifikace produktu, výroba, poskytování, marketing a propagace, skladování, distribuce, užívání, servis, likvidace, recyklace a opětné využití. Dále je zohledněn počet případů neshod s předpisy a závazky ohledně bezpečnostních a zdravotních dopadů ve všech etapách životního cyklu, postupy týkající se spokojenosti zákazníků včetně výsledků měření spokojenosti zákazníka, např.: četnost měření spokojenosti zákazníka, standardní požadavky ohledně metodiky výzkumů, mechanismy zpětné vazby pro zákazníky apod. Hodnotí se také programy pro dodržování zákonů, norem a závazků,

týkající se marketingové komunikace včetně inzerce, propagace a sponzorování, celkový počet případů neshod, stížností a peněžní hodnota významných pokut.

Tento výčet hlavních oblastí z jednotlivých pilířů reprezentoval hlavní zaměření pro předpoklady a následně pro hodnocení konkrétních výsledků. Jedná se o velmi detailní a podrobný rozpis jednotlivých charakteristik v dekompozici v rámci oblasti environmentální, ekonomické a sociální. Tyto konkrétní akce jsou využitelné pro jakoukoli organizaci, kdy je může zohlednit prostřednictvím slovního hodnocení doplněného o bodové hodnocení, které bude následně představeno v další části.

### BODOVÉ HODNOCENÍ METODY KORP

Bodové hodnocení (obrázek č. 12) této metody umožňuje využití pro interní i externí hodnocení. Stanovená stupnice (doporučená) je v rozmezí (0–100 bodů), ale zde je prostor případně pro korekci, pokud organizace zvažuje zavést obměněný systém s jiným bodovým rozsahem či korekci v rámci např. vah jednotlivých kritérií.

Fáze	PANEL PŘEDPOKLADŮ 1	Počet bodů
V této oblasti nejsme aktivní	Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 – 10
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	11 – 30
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 – 50
CHECK (zkontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem).	51 – 70
ACT (uprav a provozuj)	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti.	71 – 90
PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91 – 100

**Obrázek 12: Vzorový panel pro hodnocení předpokladů**

Zdroj: Prachař, et al., 2008

Provedené hodnocení může být **východiskem pro stanovení aktuálního** stavu a přístupu organizace k CSR a na základě stanovených zjištění, lze stanovit např. *akční plán s výhledem do budoucna* v rámci dílčích kategorií a plánovaných činností, které mohou být základem a podkladem pro následné zlepšování. Můžeme uvést na následujícím přehledu vzorový panel hodnocení předpokladů.

Ze vzorového panelu je patrné, že hodnocení v jednotlivých fázích je založeno na **Demingově postupu neustále zlepšování** v jednotlivých krocích, které jsou následně procesně realizovány a je zde předpoklad kontinuity, tzn. **neustálého zlepšování se ve sledovaných kritériích**. Konkrétně se jedná o proces založený prováděním: **Plan – Do – Check – Act**, označován také jako **PDCA cyklus**. Způsob bodování je kumulativní – pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nutné naplnit předchozí úroveň cyklu PDCA. (např. je-li v rámci hodnoceného subkritéria stanovena úroveň Check, je nutné splnit veškeré předchozí úrovně cyklu PDCA, tzn. Plan – Do).

Pro hodnocení výsledků (obrázek č. 13), se také využívá bodová stupnice s doporučenými 0–100 body, kdy je nutné zohlednit trend nebo dosahování cílů včetně evidence silných stránek a příležitostí pro každé subkritérium. Vzorový panel je následně uveden, kdy je možno opět využít *Demingův cyklus* pro dané hodnocení.

PANEL VÝSLEDKŮ	Počet bodů
Výsledky se neměří nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy nebo výsledky nespĺňují stanovené cíle.	11 – 30
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31 – 50
Výsledky vykazují rostoucí trendy nebo je splněna většina stanovených cílů.	51 – 70
Výsledky ukazují na značný pokrok nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 – 90
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 – 100

**Obrázek 13: Vzorový panel pro hodnocení výsledků**





Zdroj: Prachař, et al., 2008

V případě „klasického hodnocení“, pro externí hodnotitele je nutné nejprve analyzovat „Zprávu o CSR“ dané organizace, následně posoudit oprávněnost případného vyloučení některých témat (zpravidla uvedených v příloze Zprávy o CSR) a poté posoudit oprávněnost kumulativní úrovně přidělených bodů v části předpoklady a bodů v části důsledky (nutno ověřovat reálnými důkazy). Po tomto hodnocení je doporučeno provést korekci bodového hodnocení a stanovení finálního počtu bodů pro každé subkritérium a finálně stanovit **výslednou bodovou hodnotu organizace jako součet průměrů bodování všech 13 subkritérií předpokladů a průměru bodování všech 12 subkritérií výsledků** (Prachař, et al., 2008).

Pro případ souběžného hodnocení je určeno tzn. „**bodové hodnocení s jemným rozlišením**“ (obrázek č. 14), které lépe reflektuje aktuální stav a realitu např. kde organizace

realizuje určité aktivity CSR (ve fázi Do), ale neměla stanovený plán pro danou aktivitu (Plan). Konkrétně lze pozorovat v oblasti „Trendy“, kdy organizace od žádné nebo minimální úrovně měření, může dostat minimum bodů (0-10), ale pokud je zaveden systém měření a je možno vykazovat určité trendy (negativní, stabilní, rostoucí) tak může získat za dané oblasti více bodů. Pokud je zaznamenán značný pokrok, je zde rozpětí 71-90 bodů. Maximální dosaženou úroveň je srovnání výsledků s ostatními organizacemi, zde na základě komparace je možno stanovit situaci s ostatními, zda firma exceluje, nebo je shodná (průměrná), nebo dosahuje nižších hodnot. Dle tohoto stavu jsou jí přiděleny body.

Obdobný přístup je u stanovení „Cílů“, kdy je zřejmé, zda organizace mají stanoveny metriky pro hodnocení (musí být nejprve stanoveny cíle, pak je možno evaluovat). Logika je v této části zaměřena na existenci cílů, nástrojů jejich dosahování (měření), identifikace vývojové tendence (neplní/částečně plní/plní všechny cíle) a následného získání přidělených bodů. Opět je zde poslední sloupec, který umožňuje provést srovnání s ostatními organizacemi. Názorné uvedené bodové stupnice je na následujícím obrázku č. 14.

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TRENDY</b>	Žádné měření	Negativní trend 	Stabilní trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů						
<b>CÍLE</b>	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nespĺňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnány s jinými organizacemi
Počet bodů						
<b>Celkem na 200</b>						
<b>Počet bodů na 100</b>						

Obrázek 14: Ukázka hodnocení s „jemným rozlišením“ výsledků

Zdroj: Prachař, et al., 2008

Tento postup je vhodný pro oblasti, které potřebují zlepšení. Informace lze obdržet např. od **hodnotitelů** ve formách určitých zpráv. Pokud hodnotitel zdůvodňuje volbu úrovně a provedené hodnocení, je vhodné je doplnit o konkrétní fakta a pokud je hodnotitelů více, tak se získané body mohou např. zprůměrovat. V rámci hodnocení jsou sledovány trendy a vývoj výsledků organizace v jednotlivých subkritériích zpravidla za poslední 3 roky, tak aby mohly být vyhodnoceny stanovené cíle. Pokud organizace získá, alespoň 50 a více bodů (obrázek č. 15), náleží jí tzv. „osvědčení“ pokud je provedeno *Sdružením Korektního podnikání*, což svědčí o pozitivním výsledku. Jako vzor lze využít následující přehled pro komplexní hodnocení.

	Počet bodů předpoklady	Počet bodů výsledky	Body celkem
Ekonomická výkonnost (EM1)			
Přímé ekonomické vlivy na komunitu (EM2)			
Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu (EM3)			
Personální zajištění ochrany životního prostředí (EG1)			
Shoda s legislativou (EG2)			
Environmentální dopady spotřeb energií, zdrojů, látek (EG3)			
Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí (EG4)			
Lidská práva (SO1)			
Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou (SO2)			
Zaměstnávání a přiměřená práce (SO3)			
Ochrana spotřebitele (SO4)			
<b>Součet bodů (ΣBd) dotazníku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>ΣBd</b>
<b>Průměrný počet bodů z části Management a organizační zabezpečení CSR (ΣBM) – průměr</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>ΣBM</b>
<b>CELKOVÝ POČET BODŮ ORGANIZACE</b>	<b>ΣBdP</b>	<b>ΣBdV</b>	<b>ΣB</b>

**Obrázek 15: Ukázka komplexního hodnocení Zprávy o CSR**

Zdroj: Plášková a Ryšánek (2013)

Dle doporučení v části „*Management a organizační zabezpečení CSR*“ je každá ze 13 otázek hodnocena v rozsahu **0–100 bodů**. Pro celkové hodnocení organizace je využíván aritmetický průměr  $\Sigma \mathbf{BM} = \frac{\Sigma \mathbf{Bd}}{13}$  ( $\Sigma \mathbf{Bd}$  = součet všech bodů ze 13 otázek – váha 2). Pokud jsou některá ze subkritérií oprávněně vyloučena, počet bodovaných kritérií se o jejich počet sníží. (v každém subkritérii je k dispozici **max. 100 bodů** a váha všech subkritérií je stejná (Plášková a Ryšánek, 2013).

Celkový počet bodů se stanoví:  $B = \frac{\Sigma \mathbf{BM}}{2} + \frac{\mathbf{BdP} + \Sigma \mathbf{BdV}}{\Sigma \mathbf{KrP} + \Sigma \mathbf{KrV}} = \frac{\Sigma \mathbf{B}}{2 + \Sigma \mathbf{KrP} + \Sigma \mathbf{KrV}}$ , kde

- $\Sigma \mathbf{KrP}$  – Počet bodovaných kritérií v panelu předpoklady,
- $\Sigma \mathbf{KrV}$  – Počet bodovaných kritérií v panelu výsledky,
- $\Sigma \mathbf{BdP}$  – Součet bodů jednotlivých bodovaných subkritérií v panelu předpoklady,
- $\Sigma \mathbf{BdV}$  – Součet bodů jednotlivých bodovaných subkritérií v panelu výsledky.

Popsaná **metodika KORP je vhodným nástrojem pro organizace, pokud chtějí systematicky začít vyhodnocovat CSR aktivity**, tak aby se staly součástí strategického řízení a implementovaly jednotlivé kroky ve všech třech pilířích konceptu CSR. Dané hodnocení lze aplikovat do roviny *sebehodnocení (sebehodnotící zpráva)*, hodnocení provedené externě (*Zpráva o CSR*), kde je možno využít např. *Dotazníku pro vypracování sebehodnotící zprávy*.

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Proč byla vytvořena metodika KORP a jaké má uplatnění?

---

### 3.4 Soutěže a ocenění jako nástroj evaluace odpovědných přístupů organizací

Subkapitola zde byla zařazena jako vhodný exkurz do **problematiky hodnocení výkonnosti a možnosti komparace (benchmarku)**, který jim může být poskytnut formou účasti v širokém spektru ocenění a různorodosti cen vztahujících se k hodnocení aktivit pilířů konceptu společenské odpovědnosti. Pokud se organizace účastní soutěží, tzn., že prokáže svou způsobilost být účastníkem soutěže a když se zařadí mezi finalisty, případně se umístí, tak to má pro ni velký význam, protože dává tímto najevo, že je velmi aktivní v sociální, environmentální oblasti, hospodaří transparentně a pro své zájmové skupiny vyvíjí rámce odpovědného chování, což v dlouhodobém horizontu může mít řadu pozitivních efektů nejen ve finanční oblasti. Společnosti také mohou **využít získaného know-how pro následné certifikace v oblasti CSR**. Také má *možnost srovnávání se s ostatními společnostmi* např. v požadované kategorii či velikosti. Právě nevýhodou v oblasti CSR je možnost vzájemného srovnávání se, a právě účast v soutěži je jeden z možných přístupů, jak toho společnost může dosáhnout.

## PRŮVODCE STUDIEM



Cílem této části je poskytnout komplexní přehled existujících možností ocenění udílených v ČR, které jsou propojeny s konceptem CSR. Důvodem je možnost realizace benchmarkingu, kdy společnost vstoupí do evaluačního procesu. *U některých ocenění je nutná evaluace již při možnosti se účastnit* (musí být naplněny určité předpoklady) a následně je *hodnocena v dané kategorii nezávislým třetím subjektem*. Jednotlivá ocenění jsou následně charakterizována včetně vybraných postupů evaluace. Níže jsou proto představeny systémy ocenění, které Vám objasní procesy. Umístění společnosti nebo organizace jsou pak zdrojem příkladů dobré praxe.

---

V rámci potřeby vzniku a růstu počtu ocenění hraje velkou úlohu *Vládní program Národní ceny kvality*, který je zaměřen na oceňování organizací, které dosahují excelentních výsledků. Vedle prokazování správných praxí a výjimečných výsledků za aplikaci modelů

EFQM a CAF byl také program rozšířen i o cenu za společenskou odpovědnost. Ocenění je tedy určeno pro organizace, které nad rámec stanovených legislativních požadavků realizují aktivity, které jsou prospěšné nejen pro ně samé, ale i pro jejich zaměstnance, obchodní partnery i širokou veřejnost. Následující část obsahuje charakteristiku jednotlivých cen a ocenění. Jako první je představena Národní cena ČR za společenskou odpovědnost.

### 3.4.1 NÁRODNÍ CENA ČR ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST

Národní cena ČR za společenskou odpovědnost (NC-CSR) je udělována každoročně v předem stanovených kategoriích:<sup>22</sup>

- **Podle sektoru** – organizace podnikatelského a veřejného sektoru,
- **Podle počtu zaměstnanců** – organizace do 250 a nad 250 zaměstnanců,
- **Podle rozsahu** – celá nebo část organizace (např. divize, závod, útvar, provoz apod.)

Národní  
cena za  
CSR

Model hodnocení CSR v rámci Národní ceny byl inspirován platnými mezinárodními standardy, stávající metodikou hodnocení organizací v rámci Národní ceny kvality i specifiky českých organizací podnikatelské i neziskové sféry. Vítěz *Národní ceny za společenskou odpovědnost* je schopen dále *splnit i kritéria Evropské ceny za společenskou odpovědnost i získat auditorské osvědčení podle standardu GRI*, který je v současné době celosvětově prestižním oceněním konceptu společenské odpovědnosti.<sup>23</sup>

Z důvodu nejasných měřítek většiny metod hodnocení společenské odpovědnosti, byla vytvořena pro podmínky českého podnikatelského prostředí metoda KORP. Český model hodnocení NC-CSR aplikovaný metodikou KORP systematicky vede organizaci k tomu, aby všechny požadavky jednotlivých pilířů NC-CSR (*ekonomika, environment, sociální oblast*) byly přiměřeně naplňovány a byly součástí systému managementu organizace. Proto bylo využito pozitivních zkušeností nadnárodní organizace GRI a jejího systému ukazatelů (**Sustainability Reporting Guidelines**), dlouholetých pozitivních zkušeností organizace EFQM s *Modelem excellence EFQM* a rovněž tak zkušeností EIPA (Evropský institut veřejné správy) s hodnocením organizací v modelu CAF (*The Common Assessment Framework*). **Postup hodnocení** v rámci ceny je rozdělen do několika fází:<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Národní cena ČR za společenskou odpovědnost – STATUT, 2015, [online] [cit. 2021-03-11] Dostupné z [http://npj.cz/soubory/dokumenty/1425383773\\_nc-cr-csr-statut-2015-final-pdf.pdf](http://npj.cz/soubory/dokumenty/1425383773_nc-cr-csr-statut-2015-final-pdf.pdf)

<sup>23</sup> Národní politika kvality, Národní cena ČR za společenskou odpovědnost organizací (CSR) [online] [cit. 2021-03-11] Dostupné z <http://www.narodnicena.cz/narodni-cena-cr-za-csr/4>

<sup>24</sup> Národní cena ČR za společenskou odpovědnost – STATUT, 2015, [online] [cit. 2021-03-11] Dostupné z [http://npj.cz/soubory/dokumenty/1425383773\\_nc-cr-csr-statut-2015-final-pdf.pdf](http://npj.cz/soubory/dokumenty/1425383773_nc-cr-csr-statut-2015-final-pdf.pdf)



- **Přihlášení se do programu** – prostřednictvím přihlášky u organizace Sdružení pro oceňování kvality (SOK) na [www.sokcr.cz](http://www.sokcr.cz). Po formální kontrole je vyhotovena Smlouva o spolupráci, daňový doklad k úhradě poplatku a organizace obdrží: Pokyny pro zpracování Zprávy o CSR, Zprávu o CSR a Dotazník.
- **Vypracování Zprávy o CSR.**
- **Jmenování týmu hodnotitelů** – příprava na návštěvu na místě (zpravidla se jedná o 2 hodnotitele, kteří jsou držiteli certifikátů „manažer CSR“ a trvá 1 až 2 dny, vše závisí na velikosti organizace).
- **Návštěva na místě** – forma rozhovorů s odpovědnými pracovníky, jednání s vedoucími pracovníky, předmětem je Zpráva o CSR a Dotazník. Uchazeč umožní hodnotitelům vstup do svých prostor a poskytne požadované informace.
- **Příprava Inspekční zprávy** – slouží odborným garantům k posouzení relevance výsledků a managementu uchazeče jako podklad pro další zlepšování.
- **Předání ocenění** – na základě „Jury“, která vyhodnocuje a schvaluje výsledky a rozhodne o stupních ocenění.

Rada kvality ČR neocení pouze vítěze jednotlivých kategorií, ale stanovuje **tři stupně ocenění**. Prvním je „*Ocenění za zapojení organizace*“, které znamená, že organizace začala používat ve svém řízení principy CSR. Taková organizace získá ocenění, pokud dosáhne bodového hodnocení v rozmezí 20–40 bodů ze 100. V případě, že organizace dosáhne více než 40 bodů je oceněna titulem „*Společensky odpovědná organizace*“. V každé kategorii je vyhlášeno ocenění „*Společensky odpovědná organizace – vítěz*“, které je uděleno organizaci s nejvyšším počtem dosažených bodů. Oceněné organizace mají právo skutečnost získání ocenění uvádět ve svých písemných, obrazových i zvukových materiálech, včetně propagačních, pouze s uvedením roku, kdy ocenění obdržely<sup>25</sup>.

### 3.4.2 TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA

**TOP Odpovědná firma** je **nezávislá cena platformy** *Byznys pro společnost*, která se každoročně zaměřuje na nejzajímavější aktivity na poli trvale udržitelného a odpovědného podnikání. Oceňuje firmy, které se dlouhodobě a strategicky věnují rozvoji společnosti, snižování dopadu na životní prostředí a přinášejí inovativní řešení. Soutěže se mohou účastnit malé i velké firmy a také platforma poskytuje data pro rozvoj firemních strategií a projektů a nabízí inspiraci a příklady dobré praxe. Lze získat ocenění dle dosažené úrovně –

---

<sup>25</sup> Národní cena ČR za společenskou odpovědnost – STATUT, [online] [cit. 2021-04-10] Dostupné z [http://npj.cz/soubory/dokumenty/1425383773\\_nc-cr-csr-statut-2015-final-pdf.pdf](http://npj.cz/soubory/dokumenty/1425383773_nc-cr-csr-statut-2015-final-pdf.pdf)

**certifikát zlatý, stříbrný nebo bronzový.**<sup>26</sup> TOP Odpovědná velká firma obsahuje 2 úrovně přihlášek:

- základní – pro začínající firmy,
- rozšířená – pro firmy s rozvinutým programem odpovědného podnikání.

**Kategorie ocenění**<sup>27</sup> se rozšířily dle vznikajících oblastí zájmů CSR a segregace jednotlivých organizací do společných oblastí, proto vznikly strategické, tematické a speciální, které budou následně představeny. Mezi strategické kategorie patří ocenění:

- **TOP Odpovědná velká firma** – cena je otevřena pro firmy, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců (nebo přepočtený ekvivalent plných úvazků) nebo jejichž roční obrát je nad 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nad 43 mil. EUR nebo které jsou součástí mezinárodních společností s centrálou mimo ČR.
- **TOP Odpovědná malá firma,**
- **Odpovědný leader** – Cena za osobní přínos k rozvoji odpovědnosti a CSR, kdy se hodnotí osobní přínos pro oblast společenské odpovědnosti či udržitelného podnikání, schopnost práce pro oblast odpovědnosti nad rámec zájmů své organizace a dlouhodobá angažovanost.

Kritéria hodnocení pro malou a velkou firmu jsou obdobná a hodnotí se:

- Jak kvalitní je celková koncepce a nastavení realizovaných aktivit z hlediska dlouhodobých pozitivních dopadů na společnost či místní komunitu.
- Do jaké míry je odpovědnost či udržitelnost propojena se strategií podniku.
- Jak je zapojeno vedení firmy a zaměstnanci.
- Jaké jsou měřitelné výsledky realizovaných aktivit, zda a jak je firma sleduje, měří a komunikuje.
- Jaké jsou konkrétní přínosy v oblasti udržitelnosti, ať již kvantitativní či kvalitativní.
- Jaké jsou konkrétní přínosy v oblasti rozvoje a podpory společnosti a místní komunity.
- Do jaké míry je odpovědný přístup či projekt přínosný pro firmu.
- Do jaké míry je projekt přínosný pro dodavatele, zákazníky a klienty firmy.
- Do jaké míry je přístup či projekt přínosný pro zaměstnance.

---

<sup>26</sup> Top odpovědná firma, [online] [cit. 2021-04-10] Dostupné z <http://www.topodpovednafirma.cz/o-sou-tezi.html>

<sup>27</sup> Top odpovědná firma, [online] [cit. 2021-04-10] Dostupné z <http://topodpovednafirma.cz/top-odpovedna-velka-firma-roku.html>

- Nakolik je posuzovaný projekt dlouhodobě udržitelný, systematický, komplexní a zda je v dlouhodobém horizontu cíleně rozvíjen.
- Nakolik je posuzované řešení inovativní, transparentní, originální a efektivní.

Do **kategorie tematické** patří oblasti:

- **Workplace** – zde se udělují dvě ceny: 1. *Pracoviště budoucnosti* – ocenění pro firmu, v rámci dlouhodobého inovativního projektu zavedla systémové interní procesy zaměřené na rozvoj flexibilního pracovního prostředí, péči o lidské zdroje a podporu spokojenosti a rozvoje zaměstnanců. 2. *Diverzita* – cena pro firmu, která strategicky podporuje diverzitu pracovních týmů z pohledu věku, pohlaví a dalších hledisek a pozitivním způsobem ovlivňují vnímání diverzity ve firemním prostředí. Předmětem mohou být interní firemní programy či inovativní systémové opatření nad rámec zákoníku práce.
- **Marketplace** – ocenění *Udržitelný produkt* – cena za strategický přístup, který komplexním a systematickým způsobem uplatňuje principy odpovědnosti a udržitelnosti v oblasti produktového portfolia a efektivním způsobem napomáhá k řešení environmentálních a společenských problémů.
- **Partnerství s komunitou** – ocenění *Společensky prospěšný projekt* – cena za inovativní partnerský projekt, který podporuje a rozvíjí společnost a místní komunitu, zaměřuje se na aktuální témata a problémy a efektivním způsobem napomáhá k jejich řešení. Váha je kladena na přístup k podpoře a rozvoji společnosti a místní komunity, tzn., že se hodnotí společensky přínosné projekty, které firma realizuje formou oboustranně aktivní spolupráce s veřejně prospěšnými organizacemi či dalšími non-byznys partnery. Obsahem projektu mohou být aktivity zaměřené na řešení aktuálních společenských témat a na podporu a rozvoj potřebných cílových skupin – osob s handicapem, znevýhodněných na trhu práce, sociálně vyloučených, nemocných apod.

Dalším oceněním je *Firma a škola* – cena za strategický přístup, který komplexním a systematickým způsobem zlepšuje kvalitu a dostupnost vzdělávání v České republice, rozvíjí vzdělávací procesy a efektivním způsobem napomáhá k řešení aktuálních problémů v dané oblasti. Důraz při hodnocení je kladen na systematický přístup k rozvoji vzdělávání a projekty, které mohou být realizovány ve spolupráci se školami či dalšími partnery. Obsahem projektu mohou být aktivity zaměřené např. na optimalizaci vzdělávacích procesů, zlepšení dostupnosti vzdělávání pro studenty se specifickými potřebami, rozvoj talentů, zvýšení zájmu o konkrétní společensky potřebné obory, přenos know-how z praxe a zlepšení přípravy studentů na praktické uplatnění apod.

- **Životní prostředí** – cena *Leader v životním prostředí* – cena za strategický přístup, který komplexním a systematickým způsobem snižuje negativní dopady podnikání na životní prostředí a efektivním způsobem napomáhá k řešení aktuálních problémů v dané oblasti.

Poslední oblastí jsou tzv. **speciální kategorie**, které se dělí:

- **Odpovědný reporting** – cena pro firmu, která komplexně, transparentně a efektivně měří a komunikuje své aktivity v oblasti odpovědného a udržitelného podnikání. Mezi kritéria hodnocení reportingu jsou vymezeny tři přístupy:
  - a) **Úplnost**: zpráva o udržitelném rozvoji a společenské odpovědnosti by měla čtenáři poskytnout ucelený obraz o aktivitách a dopadech organizace v plném rozsahu její podnikatelské činnosti. Posuzuje se: relevance vykazovaných přímých a nepřímých dopadů v ekonomické, environmentální a společenské oblasti, způsob jejich výběru a rozsah přijatých opatření, identifikace hlavních zainteresovaných stran, strategie společenské odpovědnosti organizace a její integrace do podnikatelské strategie, přístup k reportingu, způsob výběru ukazatelů a metod měření.
  - b) **Věrohodnost**: zpráva by měla informovat o tom, jak organizace zajišťuje, že dopady činnosti jsou zobrazovány pravdivě a ověřitelným způsobem, a zohledňuje pohled externích zainteresovaných stran. Posuzuje se: propojení reportingu se systémy řízení, míra a způsob zapojení vrcholového vedení organizace, způsob zapojení zúčastněných stran, způsob prezentace dosažených výsledků a plánů v oblastech trvale udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti, použité ukazatele a měřítka, proces vnitřního auditu a nezávislé externí ověření.
  - c) **Komunikace**: forma a způsob komunikace zprávy by měly být vhodně zvoleny s ohledem na cílové čtenáře a zainteresované strany, pro které je určena. Posuzuje se: logická struktura a přehlednost, srozumitelnost, stručnost, dostupnost a přitažlivost pro čtenáře a ekologické řešení výroby zprávy.
- **Cena veřejnosti** – Cena pro odpovědné firmy, které systematicky, komplexně a strategicky rozvíjejí své podnikání směrem k dlouhodobé udržitelnosti. Ocenění je určeno pro malé i velké firmy, které své programy nastavují na základě aktuálních společenských potřeb, mají profesionální přístup, sledují dopady své činnosti a jsou inovativními leadery v této oblasti.

Přehled jednotlivých ocenění poukazuje na významnost problematiky CSR a hodnocení její výkonnosti, kdy zastoupení platformy Byznys pro společnost je dáno partnerstvím

v rámci **CSR Europe**, tedy největší evropské organizace pro sdílení CSR, která je zaměřena na podporu a vytváření odpovědných hodnot pro dosahování udržitelnosti a konkurenceschopnosti.

### 3.4.3 EUROPEAN CSR AWARD

European CSR Award je první evropská cena oceňující společenskou odpovědnost firem na národní a celoevropské úrovni. Soutěž vyhlašuje *CSR Europe a Business in the Community* s podporou Evropské komise. V České republice je národním partnerem a organizátorem této soutěže je platforma *Byznys pro společnost*. European CSR Award navazuje na národní soutěže z oblasti společenské odpovědnosti a trvalé udržitelnosti a zaměřuje se na partnerské projekty firem s nekomerčními partnery. Cílem udělovaných ocenění je:

Evropské  
CSR oce-  
nění

- Zviditelnit vynikající výsledky v oblasti CSR na národní i celoevropské úrovni.
- Zvyšovat povědomí o pozitivní roli, kterou podniky mohou hrát ve společnosti.
- Představit a ocenit nejlepší evropské CSR projekty.
- Výměna nejlepších příkladů z praxe v rámci Evropy.
- Motivovat ke spolupráci v oblasti společenské odpovědnosti a trvalé udržitelnosti.

Do soutěže European CSR Award se **mohou přihlásit velké, střední i malé podniky ze soukromého sektoru z 28 evropských zemí**. Nevládní neziskové organizace a organizace zastupující veřejný sektor se soutěže přímo zúčastnit nemohou, ale mohou být partnerem zúčastněných podniků. Do soutěže se mohou zapojit komerční firmy, které realizují alespoň jeden partnerský projekt s nepodnikatelským subjektem, např. nevládní neziskové organizace, organizace z veřejného sektoru, školy, nemocnice, které byly vytvořeny v uplynulých pěti letech. Projekty zapojené do soutěže se hodnotí ve dvou kategoriích a to velké, malé a střední podniky. Hodnotící komise je složená ze zástupců různých odvětví z podnikatelského i nepodnikatelského sektoru. Vítězné projekty jsou vyhlášeny jak na národních ceremoniálech, tak na celoevropském vyhlášení European CSR Award v Bruselu organizovaném Evropskou komisí. Vítězové obdrží certifikát podepsaný vysokým představitelem Evropské komise

### 3.4.4 ERNST AND YOUNG (EY) SPOLEČENSKY PROSPĚŠNÝ PODNIKATEL ROKU

**EY Podnikatel roku** (*Entrepreneur Of The Year®*) je nejprestižnější světová soutěž podnikatelů, která vzdává hold výjimečným osobnostem. Byla založena společností EY ve Spojených státech amerických v roce 1986. Jejím **cílem je ukázat veřejnosti vynikající osobní příklady na poli podnikání, které mohou být vzorem pro mladé, začínající podnikatele**. Soutěž EY Podnikatel roku je koncipována jako mezinárodní, proto jsou kritéria, podle nichž jsou posuzováni jednotliví účastníci, v každé zemi srovnatelná. V současné době se jako jediná světově uznávaná soutěž svého druhu pravidelně vyhlašuje již téměř v 60 zemích na šesti kontinentech.

Ocenění EY *Společensky prospěšný podnikatel roku* (dříve Sociálně prospěšný podnikatel roku) uděluje EY v České republice od roku 2006. Přihlásit se mohou podnikatelé podnikající alespoň 2 roky, kteří v praxi aplikují zásady podnikání tak, aby dosáhli řešení společenských problémů. Soutěže EY Společensky prospěšný podnikatel roku se nemohou zúčastnit státní zaměstnanci a pracovníci organizací veřejného sektoru, zprostředkujících organizací či nadací, které se snaží vytvořit sociální hodnotu prostřednictvím poskytování finanční a technické podpory komunitám. O vítězi soutěže rozhoduje plnění stanovených sedmi kritérií, kterými jsou:<sup>28</sup>

- **Inovativnost**, tedy zda dal kandidát podnět k určité změně pomocí transformace zavedených postupů. Například zavedení inovativního produktu či služby, vývoj nového přístupu nebo odhodlanější či striktnější aplikace známých technologií, myšlenek a přístupů.
- **Rozsah působnosti**. Je hodnoceno, zda iniciativa kandidáta byla úspěšně zavedena i v dalších prostředích, ať už přispěním podnikatele samotného, anebo někoho, kdo dále rozvinul některé z prvků jeho myšlenky.
- **Aplikovatelnost**, zda je daná myšlenka využitelná i v jiných regionech či státech k řešení podobných problémů.
- **Vytvoření podpory**. Hodnotí se i vytvořené sociální a jiné podmínky či instituce vhodné k realizaci projektu.
- **Přímý pozitivní společenský vliv**. Konkrétně je posuzován vliv kandidáta a jeho myšlenky v souvislosti s dosaženými výsledky a referencemi. Je nutné, aby realizace daného projektu nevykazovala žádné vedlejší negativní znaky.

---

<sup>28</sup> Podnikatel roku [online] [cit. 2021-04-10] Dostupné z <https://podnikatelroku.cz/ey-spolecensky-prospesny-podnikatel-roku>

- **Vzor.** Je zkoumáno, zda je možné považovat kandidáta za vzor pro budoucí „společensky prospěšné podnikatele“ a širokou veřejnost, a to dle poskytnutých referencí.
- **Přidaná hodnota.** Kandidát musí mít pro další rozvoj myšlenky a svého podnikání dostatek legitimních zdrojů a podpůrných prostředků, jako jsou finanční, lidské zdroje, obchodní kontakty atd.

Odborná porota v prvním kole posuzuje, zda nominovaní podnikatelé splňují základní hodnotící kritéria soutěže. Takoví uchazeči poskytnou další doplňující informace, na základě nichž odborná porota vybere a osobně navštíví finalisty a následně rozhodne o vítězi. Vítěz soutěže EY Společensky prospěšný podnikatel roku je vyhlášen během slavnostní recepce projektu EY Podnikatel roku, na které se kromě všech soutěžících podnikatelů sejdou i zástupci ekonomické veřejnosti a médií.

### 3.4.5 CENA VIA BONA

Ceny **VIA BONA** jsou udělovány **Nadací Via**, která se *zaměřuje na rozvoj komunitního života a filantropie, podporuje granty a další formy podpory např. spoluprací s dárcovskými fondy, neziskovými organizacemi s podnikatelským sektorem za účelem zvyšování kvality života*. Nadace Via vznikla v roce 1997, aby navázala na činnost české pobočky americké nadace *The Foundation for a Civil Society*. Od počátku nadace podpořila více než 4000 projektů a od roku 2005 doplňují činnost nadace její sesterské organizace *Friends of Via* a *Sdružení Via*. Ceny jsou udíleny od roku 1998 a jsou zaměřeny na hodnocení příkladů dlouhodobého a promyšleného dárcovství, tedy filantropických aktivit. Ceny jsou udělovány v těchto kategoriích:<sup>29</sup>

- **Cena pro mladého filantropa** – určena pro jednotlivce i celé třídy základních, středních škol a vysokých škol, členy volnočasových sdružení i nízkoprahových klubů do 26 let, kteří pomáhají při uskutečňování dobročinných projektů. Oceňována je finanční pomoc i projekty nefinanční povahy, které vyžadují zapojení vlastních schopností či tvůrčího potenciálu. Zvláště je ceněno, pokud mají děti/mladí lidé možnost podílet se na výběru podporovaného projektu/organizace, zapojují do něj své okolí a vědí, proč takto pomáhají.
- **Cena pro individuálního dárce** – určena osobnosti/mecenáši, který nezištně ze soukromých zdrojů, nikoli prostřednictvím své firmy, podporuje nebo podpořil dobročinnou činnost neziskové organizace nebo významně přispěl na konkrétní počín v oblasti kulturní, sociální, vzdělávací, ekologické či v oblasti místního

---

<sup>29</sup> VIA BONA [online] [cit. 2021-04-22] Dostupné z <http://www.cenaviabona.cz/o-cene-via-bona/kategorie>

rozvoje. Cena je vázána na finanční dar nominovaného, promyšlenost dárcovství, osobní angažovanost dárece.

- **Cena za osobní zaujetí** – Srdcař roku – udělována jedinci, který se dlouhodobě a s výrazným osobním nasazením angažuje ve prospěch dobročinných projektů nebo konkrétních neziskových organizací. Cena přitom není vázána na přímý finanční dar nominovaného; podmínkou ale je, aby byl nominovaný sám dárcem (finanční/ nefinanční podpora). Rozhodujícími kritérii hodnocení jsou především zaujetí a motivace při prosazování dobročinných projektů. Nominovaný může být jak individuálním dárcem, tak majitelem společnosti či jejím zaměstnancem (např. CSR manažerem).
- **Cena za otevírání nových cest** – ocenění upozorňuje na dárece, který nezvolil obligátní a nejkratší cestu k mediálně atraktivnímu tématu, ale pomohl, nebo pomáhá těm, jejichž činnost je stejně záslužná, ale šance získat na ni peníze daleko menší. Dárce také může přistoupit k nějakému tradičnímu tématu naprosto novým, neotřelým způsobem. Je to cena za odvahu investovat peníze a čas do vytvoření nového přístupu, pomoci neatraktivnímu tématu apod. Cena je určena individuálním dárcům i firmám.
- **Cena pro velkou firmu** – je určena dárci, který podporuje obecně prospěšnou činnost nenahodile a kvalifikovaně a jehož činnost v této oblasti může posloužit jako výrazná ilustrace dobrého a zajímavého přístupu k dárcovství. Tato cena je udělována za významnou podporu neziskové organizace a/nebo podporu důležitému projektu. Zvlášť pozitivně jsou hodnoceni dárci, kteří dokáží se svou podporou dojít až k místním neziskovým organizacím a nevěnují se jen velkým a mediálně vděčným projektům.
- **Cena pro malou a střední firmu** – určena dárci, který podporuje obecně prospěšnou činnost soustavně a kvalifikovaně a jehož činnost v této oblasti může posloužit jako výrazná ilustrace dobrého a zajímavého přístupu k promyšlenému dárcovství. Tato cena je udělována za inspirující podporu důležitého projektu/organizace. Zvlášť je ceněno, pokud se společnost věnuje dárcovství lokálně v místě svého působení, pomáhá místní komunitě apod., ale není to podmínkou.

### **3.4.6 FIRMA ROKU: ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI**

Jedná se o ocenění pro společnosti, které *myšlenku rovných příležitostí uvádějí do praxe a které tak v současnosti udávají trend v personalistice*. Ocenění může získat každá firma působící v České republice, která v daném roce prokáže kvalitu svých zaměstnaneckých politik a programů v oblasti rovných příležitostí se zaměřením na kariérní růst žen. Součástí hodnocení přihlášených firem je i zpětná vazba a možnost dalších konzultací,



každá zúčastněná firma získává řadu doporučení, což je výhoda, kdy je také nabízen know-how v oblasti kariérního růstu žen a sladování pracovního a soukromého života (které s ní přímo souvisí). Cena se uděluje od roku 2004 a metodika ocenění je založena na hodnocení programu na podporu rovných příležitostí, které přihlášené firmy uvádějí v dotaznících a na základě dvoukolového systému bodování. V prvním kole vybírá potenciální kandidáty odborný tým *Gender Studies*. Ve druhém kole hodnotí užší výběr kandidátů odborná porota složená z pěti expertů a expertek.

### 3.4.7 CENA HEJTMANA KRAJE ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST

**Cena hejtmana** je organizována Radou kvality ČR, kdy dochází ke spolupráci s kraji. První cena byla realizována v roce 2009 v Moravskoslezském kraji. Tento způsob ocenění je velmi vlivným nástrojem pro regionální a krajské vazby mezi subjekty, které mají zájem o společenskou odpovědnost. Za dobu existence tohoto programu ceny je vidět značný posun v transferu poznatků a šíření povědomí na regionální úrovni. Příklady dobré praxe motivují organizace k vyšší aktivitě v CSR. Dalšími efekty je snaha o širší informovanost veřejnosti o konceptu a problematice CSR a také vtáhnout více malých a středních podniků, organizací a institucí veřejné správy do širšího využívání společenské odpovědnosti a mít tak regionální případně širší dopad. Na příkladu řady ocenění je možno sledovat posun od krajské úrovně až k národní úrovni.

Cena hejtmana je realizována v pěti krajích (Moravskoslezský, Jihomoravský, Plzeňský, Ústecký a Kraj Vysočina). Realizace programu Ceny hejtmana je vhodná i pro kraje, které se v problematice CSR tolik neorientují a chtějí získat nové zkušenosti. Mnohdy kraje po prvním ročníku zjistí, že organizace z daného kraje mají o CSR zájem, jsou v této oblasti aktivní a chtějí se vzdělávat. To kraje motivuje uspořádat další akce zabývající se tímto tématem, jako jsou konference či semináře na konkrétní témata z oblasti CSR.

#### DALŠÍ ZDROJE



Pro získání konkrétních podmínek přihlášení a detailních informací o průběhu a evaluaci můžete využít <https://www.msk.cz/cs/kraj/hejtman/cena-hejtmana-kraje-za-spolecenskou-odpovednost-2887/>, kde naleznete i oceněné společnosti, mikropodniky, spolky, obce a organizace veřejného sektoru.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Jaký je význam soutěží a možností získat ocenění pro organizace v oblasti společenské odpovědnosti? Jakou motivaci mají subjekty pro přihlášení se do těchto soutěží?

---

### 3.5 Výkonnostní indexy související se společenskou odpovědností firem

K hodnocení výkonnosti podniků a pro rozhodování o investicích již nejsou využívány pouze ekonomické výsledky zveřejňované ve finančních výkazech. Důvodem může být fakt, že existují společnosti, které jsou považovány za úspěšné a výnosné, avšak během krátké chvíle se dostaly do úpadku. **K hodnocení společností vybraných pro investici, se začaly využívat indexy hodnocení společensky odpovědné výkonnosti.**



## PRŮVODCE STUDIEM

Výkonnostní indexy navazují na principy ESG, kdy tyto principy poskytují konkrétní oblasti, které se hodnotí – environmentální, sociální, správa firem (management). Tyto oblasti poskytují pak prostor pro stanovení konkrétních kritérií, které se měří v daných oblastech. Výstupem je určitý rating a ten pak umožňuje řadit společnosti do systému indexů, které slouží pro přehlednější orientaci vývoje tržní hodnoty cenných papírů na finančních trzích pro potenciální investory, veřejnost a jiné zájmové skupiny.

---

Mezi investory se objevují myšlenky o tom, že investice do podniků, které do své praxe implementovaly koncept CSR, dle definice Carrola, jsou díky **etickým a transparentním praktikám a postupům méně rizikové**. Navíc díky komunikaci a dobrým vztahům se stakeholdery, což je zahrnuto v koncepci CSR, je možné, aby **investice do těchto podniků dosáhla nadprůměrného zhodnocení**. Samozřejmě, že tyto předpoklady jsou podmíněny řadou faktorů, ale lze se domnívat, že v budoucnu bude stále větší tlak na implementaci prvků CSR do podnikové praxe a výkonnost organizací se může posuzovat i v jiných než finančních hlediscích. V souvislosti s hodnocením podniků, do nichž by investoři rádi vložili své finanční prostředky, byly **vyvinuty indexy, které investorům napomohou k identifikaci společensky odpovědných podniků**. V následující části jsou představeny indexy *Dow Jones Sustainability Index*, *FTSE4Good* a *Ethibel Sustainability Index*.

**DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX SÉRIE (DJSI)**

*Dow Jones Sustainability Indexes* (dále jen DJSI) představují rodinu indexů odvozených a plně sloučených s Down Jones Global Indexes. Metodika DJSI je založena na **pozitivní selekci a zaměřuje se na identifikaci nejlepších společností ve své třídě**. Základním kritériem při výběru firem pro indexy je analýza tří hledisek: DJSI

1. ekonomiky,
2. ochrany životního prostředí,
3. společenské odpovědnosti.

Pro přehlednější propojení jednotlivých oblastí CSR a konkrétních kritérií je uvedena tabulka č. 10, která rozšiřuje tyto hodnoty i o stanovené váhy v rámci identifikovaných kritérií.

**Tabulka 10: Oblasti, kritéria a váhy využití v DJSI**

Oblast	Kritéria	Váhy (%)
Ekonomická	Kodexy chování / korupce	4,2
	Corporate Governance	4,8
	Customer Relationship Management	4,2
	Vztahy s investory	4,2
	Krizový management	4,8
	Specifické kritérium odvětví	Závisí na odvětví
Environmentální	Environmentální politika / management	4,8
	Ekologická výkonnost	6
	Environmental Reporting	3
	Specifické kritérium odvětví	Závisí na odvětví
Společenská	Corporate Citizenship / filantropie	3
	Stakeholders Engagement	4,2
	Indikátory pracovních postupů	4,8
	Rozvoj lidského kapitálu	4,8
	Social Reporting	3
	Přitažlivost pro talentované a jejich udržení	4,8
	Specifické kritérium odvětví	Závisí na odvětví

Zdroj: Kašparová (2012)

Z tabulky je patrné, že jsou tyto indexy **založeny na myšlence triple-bottom-line** a je v nich zohledňováno **specifikum odvětví**, ve kterém se podnik nachází. I když jsou zveřejněny váhy jednotlivých kritérií, není zřejmé, proč byly právě takto stanoveny. Lze se tímto přístupem inspirovat a může být **podkladem pro následné rozhodování o umístění**

**SRI (Socially Responsible Investing) investic.** Na DJSI je zajímavé, že z oceňovaného portfolia původně nevylučovaly např. podniky působící v tabákovém průmyslu či podniky vyrábějící střelné zbraně, jak tomu činí dva následující indexy a v současnosti vylučují pouze ta odvětví, kde jejich leaderi nedosahují alespoň 25 % maximálního skóre indexu (Kašparová, 2012).

### **FTSE4GOOD SÉRIE**

Index byl uveden na *London Stock Exchange* a *Financial Times* v červenci 2001 a každým rokem dochází k revizi jeho kritérií. Index je počítán na celém světě na vybraných trzích a regionech. Jsou v něm **zahrnuty společnosti, které při ratingovém hodnocení dosáhly alespoň hodnocení na úrovni 3,5 z pěti možných** (Kašparová, 2012). V tomto indexu jsou vyloučeny společnosti vyrábějící tabák, zbraně a komponenty pro zbraně, jako jsou kazetové munice, protipěchotní miny, chemické, biologické nebo jaderné zbraně i přesto, že by požadovaného ratingového hodnocení dosáhly.

Informace k hodnocení jsou získávány z pravidelných dotazování podniků pomocí dotazníků případně i osobních rozhovorů, z analýz webových stránek, výročních zpráv a dalších publikovaných zpráv. *Při hodnocení jednotlivých oblastí CSR je posuzována existence závazných pravidel podniku v konkrétní oblasti, jejich naplnění a zda je o těchto aktivitách reportováno.* K zařazení podniku do indexu jsou také stanoveny minimální počty jednotlivých kritérií, které musí podnik v konkrétních oblastech CSR plnit. Kritéria jsou samozřejmě upravená dle oborů podnikání. Bohužel celkové hodnocení a váhy jednotlivých kritérií nejsou uváděny.

### **ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEX (ESI)**

**ESI poskytuje komplexní pohled na finanční výkonnost předních světových společností z hlediska udržitelného rozvoje** pro institucionální investory, správce aktiv, banky a drobné investory. Tato sada indexů byla poprvé publikována v červnu roku 2002. Index je spravován a odhadován ratingovou agenturou *Standard & Poor's*. ESI je navržen tak, aby sblížoval váhy sektorů na *ESI Global 1200*, ale jejich výběr zůstává výhradně v odpovědnosti *ETHIBEL*. Jedná se o plovoucí vážené indexy obsahující nejlepší společnosti ve své třídě s ohledem na udržitelnost a sociální odpovědnost podniků napříč odvětvími a regiony.

Index je rozdělen na **čtyři regionální indexy**: *ESI Global*, *ESI Americas*, Evropa a *ESI ASIIE a Pacifik*. Každý z indexů ESI kalkuluje ceny a celkové návratnosti investic v dolarech a eurech u 16 indexů. Všechny složky indexu jsou zahrnuty v Ethibel investičním rejstříku, který představuje seznam širších vůdců udržitelnosti po celém světě, které prošly Ethibels proprietární screeningovou metodikou a kritérii. Od prosince 2002 *ESI Global* za-

hrnuje 162 komponentů. Výběry jednotlivých složek jsou prováděny na základě harmonizované, ale dynamické metodiky s 64 velmi podrobnými kritérii, 97 ukazateli a 320 přesnými kritérii a hodnocení. Přičemž **jsou v úvahu brány i všechny aspekty udržitelnosti a sociální odpovědnosti společnosti, včetně její sociální, environmentální a ekonomicko-etické politiky**. Stálý dialog se všemi zúčastněnými stranami je udržován prostřednictvím procesu sběru dat, procesu hodnocení a pravidelné hodnocení metodiky výzkumu (Nath a Lus, 2005).

*Nevýhoda měření společenské odpovědnosti pomocí indexů spočívá v různé hloubce a šíři jednotlivých indexů.* Tato skutečnost vede k nemožnosti objektivního srovnání podniků, které byly hodnoceny různými indexy. Důvodem je především absence jednotné definice konceptu společenské odpovědnosti. Východiskem, které by vedlo k možnosti všeobecného porovnání podniků, by bylo ustanovení jednotného přístupu k CSR a vytvoření nového indexu, což je pravděpodobně nereálné ať již z důvodu historického vývoje a odlišností mezi chápáním a významem CSR (např. viz srovnání Evropa a USA).

Z uvedených kritérií je zřejmé, že nejvíce pokrytou oblastí disponuje index *DJSI*, který se primárně zaměřuje na oblast Corporate governance a sociální (interní oblast), ale je velmi komplexní a neopomíná i kritéria spadající do environmentálního i ekonomického pilíře. Jedná se o nejkompaktnější metodiku. Naopak index *FTSE4Good* je primárně zaměřen na oblast sociální (externí i interní) a také na environmentální pilíř. Musíme podotknout, že všechny indexy se věnují správě a řízení společností, avšak v rozdílném zaměření. Index *Ethibel* ve srovnání s ostatními dvěma, dominuje především v oblasti environmentální. Jednotlivá kritéria mohou pomoci při rozhodování o zařazení dané SRI investice dle preference společnosti (investora).

## KONTROLNÍ OTÁZKA



Uveďte význam výkonnostních indexů? Proč je v zájmu některých společností, aby splnili kritéria ESG a byly zahrnuty do indexů zohledňujících odpovědné chování společností?

## SHRNUTÍ KAPITOLY



V kapitole byl prezentován přehled různých standardů, které jsou široce aplikovatelné jak pro komerční subjekty, ale také veřejné a neziskové sféry. Uvedené nástroje, které byly vyvinuty pro hodnocení přístupů společensky odpovědných organizací, jsou zaměřené jak mezinárodně, tak byly představeny i ty, které jsou určeny pro podmínky ČR (např. IQNet SR10). Každá organizace může využít dostupných standardů za různými účely a v odlišných modifikacích, jak už v oblasti reportingu, či standardizace pro účely certifikace nebo

také založených na dobrovolných implementacích jednotlivých metrik. Zmíněné nástroje v sobě kombinují prvky CSR, některé jsou komplexnějšími přístupy (tzn., kombinují ekonomickou, environmentální a sociální oblast), jiné jsou zaměřené pouze na dílčí složky konceptu CSR. Uváděný přehled je unikátní v rámci ČR, kdy bylo cílem pokrýt komplexnost a variabilitu jednotlivých iniciativ z pohledu jejich aplikovatelnosti pro různorodé subjekty.



## **K ZAPAMATOVÁNÍ**

Principy měřitelnosti a pravidelné zpětné vazby ať už v podobě reportingu (CSR zpráv) jsou velmi důležité jak pro management (vlastníky) firmy, tak i pro její stakeholdery.

---

Vzrůstající význam CSR je reprezentován rostoucím počtem vznikajících ocenění na poli CSR v ČR. Přehled existujících norem rozšiřuje možnosti uplatnění i hodnocení využívání společensky odpovědných aktivit včetně vybraných nástrojů např. iniciativa GRI, metodika KORP. Uvedené přístupy můžeme shrnout do termínu “*Performance Measurement*”, který se určitým způsobem zabývá vlivy či kauzalitou vztahu CSP a finanční výkonností, která může být posuzována ze shareholderského hlediska, které využívá finančních ukazatelů a také z hlediska stakeholderského tzn. zachycení i nehmotných aktiv (oportunitních nákladů, benefitů, pozitivních sociálních dopadů apod.) pro znázornění širě vztahů mezi podnikem a stakeholdery formou strategických modelů měření výkonnosti podniku.

Kvantitativní posouzení společensky odpovědného podniku umožňují výkonnostní indexy. Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good a Ethibel Sustainability Index jsou nejčastěji používanými indexy k měření CSR podniku. Komparací jejich základních principů a oblastí zkoumání docházíme k závěru, že s jejich používáním jsou také spojeny určité nevýhody. Především se jedná o nejednotnost používání a výkladu indexů, dále existují rozdíly v hloubce a šíři jednotlivých indexů, a tudíž je nemožné srovnávat mezi sebou podniky, které byly měřeny různými indexy. Příčiny těchto nevýhod lze pozorovat v roztříštěnosti vymezení CSR, kde neexistují jasně definované hranice (mantinely), které by daly předpoklad vyvinutí komplexního indexu. Řada autorů již vyvinula obdobné principy, ale ty zůstaly pouze v teoretické rovině, protože praktická aplikace vždy ukázala odlišnosti a různorodost dané problematiky.

Představené soutěže a hodnocení v kategoriích společensky odpovědných organizací poskytly přirozenou reakci na zájem soukromého sektoru a ostatních zainteresovaných stran. Soutěže umožňují provést určitý benchmark pro zúčastněné společnosti, které se takto mohou srovnávat se svými konkurenty v příslušných kategoriích. Je zřejmé, že jejich účel je také v šíření povědomí o odpovědných přístupech a získané uznání formou ocenění v

dané kategorii je chápáno jako konkurenční výhoda a pozitivní přístup k příslušným zájmovým skupinám.

---

---

## OTÁZKY



1. *Jaké existují důvody pro implementaci určitého standardu spojeného se společenskou odpovědností?*
2. *Uveďte příklady výhod pro firmy vyplývající z implementace standardu spojeného se společenskou odpovědností podnikání.*
3. *Lze standardy, souvisejí se společenskou odpovědností odlišit formou určité klasifikace (odlišnosti)?*
4. *Uveďte příklady certifikačních standardů souvisejících se společenskou odpovědností.*
5. *Který standard byste doporučili pro reporting CSR a uveďte jeho výhody?*
6. *Uveďte příklady standardů, které souvisejí se společenskou odpovědností.*
7. *Jaký je význam systému národních cen, který upravuje společenskou odpovědnost?*

---

---

## ODPOVĚDI



Odpovědi na výše uvedené otázky.

1. Subjekt může dosáhnout zvýšení dobrého jména, PR, pověsti, také odlišení od konkurence, zkvalitnění komunikace vůči stakeholderům, snižování hrozeb a rizika z nedodržení legislativy. Určitý tlak ze strany obchodních partnerů na implementování standardů (dodavatelé v rámci dodavatelského řetězce). Také posilování transparentnosti organizace, získání veřejné zakázky, uznání v oboru (odvětví). Zvyšování růstu objemů prodeje (tlak zákazníků, odběratelů).

2. Nárůst zakázek, zvyšování kvality procesů, produktů a služeb, dlouhodobá tvorba důvěry organizace, nastavení systémů komunikace se stakeholdery a jejich vhodné zapojování a informování (např. formou reportingu). Budování dlouhodobých vztahů s komunitou, stakeholdery, zaměstnanci. Prezentování odpovědných principů, které jsou součástí strategie firmy. Dlouhodobý efekt na růst hodnoty firmy, zvýhodnění na trhu apod.
3. Podle uplatnitelnosti nástrojů (přesah globální, EU, národní, regionální, průmyslový, soukromý apod.), zvyšujících důvěryhodnost subjektu, odlišností podle velikosti firem, organizací apod. (MSP, korporace, mezinárodní instituce, velké firmy apod.), dle normativního rámce, tzn. vhodnosti a obsahového vymezení konkrétních oblastí např. ve stanovených pilířích (ekonomický, sociální a environmentální), vhodnosti standardu pro strategické řízení, tzn. daný nástroj nejen, že vymezuje konkrétní oblasti, ale poskytuje i určitý rámec, interní systém pro implementaci konkrétních aktivit do podnikové praxe, zda daný standard obsahuje konkrétní metriku indikátorů (pro vyhodnocování dopadu investovaných prostředků, tzn. obecně zdrojů) ve všech pilířích CSR, obsahového zaměření nástroje, tzn., zda pokrývá pouze dílčí oblast CSR nebo zda se jedná o komplexní přístup, požadavek na reporting (ověřování reportu příslušným standardem nebo vyplývající z dané certifikace).
4. OHSAS 18001, IQNet SR10, ISO 10000, ISO 14000, ISO 5001, GRI, SA 8000, EMAS, AA 1000.
5. Např. GRI standard, který stanovuje základní rámec a návody pro postupy, jak vytvářet CSR reporting a zohledňovat principy udržitelnosti. Výhodou tohoto standardu ke komplexní přístup k CSR, měřitelnost a vysoká vypovídací schopnost. Umožňuje realizovat i odvětvová srovnání, integruje všechny pilíře CSR a vytváří postupy i návody jak konkrétně firma (organizace) může CSR plně integrovat do svých činností.
6. ISO 14000, 14004, 14005, 14006, 14015, 14040, 14044 souvisí se systémem environmentální řízení (principy, požadavky, ekodesign, implementování konkrétních aktivit, výkonnost a dopady na životní prostředí. ISO 50001 je spojena s dopadem na hospodaření s energiemi. ISO 50001 - model neustálého zlepšování systému managementu. EMAS – program který je nadstavbou ISO 14001, které je založen na systému environmentálního řízení, komplexní systém pro stanovení cílů, nástrojů, politik a konkrétních aktivit pro dosahování environmentálních cílů. Systém hodnotí management, realizaci aktivity, hodnocení, měření, nastavené procesy, zdroje a komplexní přístup k ŽP daného subjektu.



7. Systém národních cen za CSR poskytuje zpětné vazby firmám i organizacím, které se přihlásí. Získají reporty a hodnocení o aktuální úrovni CSR nebo konkrétní kategorii. Také poskytuje podněty pro další integrování a implementaci odpovědných aktivit. Kombinuje principy EFQM, strategie a CSR. Případné ocenění je potvrzením a uznáním aktivit firmy v dané oblasti nebo komplexního CSR. Obliba a růst zájmů firem i subjektů potvrzuje hlavní smysl – získání zpětné vazby, budování a šíření CSR mezi další subjekty formou příkladů dobré praxe.
-

## 4 SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÉ INVESTOVÁNÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola přináší představení a význam sociálně odpovědného investování (SRI – Social Responsible Investing). Jedná se o investice, které jsou považovány za společensky odpovědné vzhledem k povaze podnikání, které společnosti provádí. Text je strukturován do vymezení odlišností v rámci SRI v Evropě a USA. Dále jsou vymezeny vybrané klasifikace odpovědných investic. Z důvodu chápání významu SRI jako nástroje pro evaluaci a také jako informativní zdroj pro potenciální stakeholdery je důležité definovat SRI a odlišné SRI strategie. Dále je v kapitole obsaženo definování existence a účinnosti SEE fondů a jsou představeny investice, které splňují základní principy sociálního, etického a environmentálního investování.

---



### CÍLE KAPITOLY

Cílem kapitoly je přinést náhled do problematiky společensky odpovědného investování, vymežit základní terminologii a představit problematiku SRI, protože odpovědný investor nebo běžný jedinec může využít nabídky SRI fondů a investovat tak do firem či projektů, jejichž činnosti a postupy nebudou mít drastické dopady na životní, pracovní či sociální prostředí. Kapitola odkrývá pohled do možnosti sociálně odpovědného investování a také vymezuje možnosti specifických segmentů na trhu s investičními nástroji v ČR. Existence SRI fondů dává investorům možnost sladit své osobní hodnoty s těmi finančními a realizovat tak výnos prostřednictvím společensky odpovědných investic.

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymežit problematiku společensky odpovědného investování,
  - orientovat se v terminologii související se SRI,
  - identifikovat možnosti a orientovat se v odpovědném a udržitelném investování.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Social Responsible Investing, SEE fondy, SRI fondy, EUROSIF, SRI, společenská návratnost investic, Ethical Investing, Green Investing, Ecology Pioneer Investing, Sinful Investing

---

Společensky odpovědné investování (**SRI – Social Responsible Investing**) vychází z myšlenek společensky odpovědného chování a v současnosti v přístupech k investování připadají v potaz i jiná kritéria, než pouze ekonomické principy a profitový zájem, ale *objevují se faktory, které mají vliv na okolí, komunitu, životní prostředí* atd. Tzn., že **existuje provázanost s principy udržitelného rozvoje a problematika sociálního a environmentálního prostředí se začíná přenášet i do finančního světa** v podobě zohlednění nových **morálních zásad, ekologických přístupů a zodpovědného investování**, a proto nejen společensky odpovědná firma by se měla také zajímat o možnosti společensky odpovědného investování (SRI).

Společnosti (organizace) mohou vystupovat ve dvojí roli, buďto jako **emitent** (např. dluhopisů), který chce získat příslušný kapitál a pokud bude součástí fondu, který sdružuje tento typ SRI investic, tak to pro ně může být přínosné z pohledu vysoké důvěryhodnosti, předpokladu vyššího výnosu, ale i plnění nefinančních kritérií (v podobě zohlednění Corporate Governance, tento termín níže vysvětlen), která mohou být rozhodná pro realizaci nákupu jejich dluhopisů. Druhý pohled může být v možnosti **umístění volného kapitálu v určité formě SRI investic** do vhodných společností, či investičních fondů, které právě sdružují (příklady jsou uvedeny v další části kapitoly) společnosti vykazující prvky CSR buď ve všech oblastech, či např. pouze v environmentálním pilíři, který je zastoupen v nabídce SRI investic nejčastěji.

Významnou oblastí jsou ekologicky investující fondy (podněcující strategii udržitelného růstu bez poškozování prostředí), ale jejich problémem je zpravidla silné napojení na státní dotace a riziko státních zásahů. Např. akcie společnosti, které v této oblasti působí, mohou značně ovlivnit rozhodnutí státu, třeba ohledně emisí. Trendem posledních let je přesun investorů k výrobcům alternativních paliv, které sázejí na budoucnost, obdobně jako firmy působící v oblasti IT. Právě úzké zaměření investic může být pro potencionální investory problém. Např. dlouhodobý pokles cen ropy může mít vliv na výnosy zelených fondů nebo tržby z fotovoltaických a bioplynových elektráren či jiných energetických zdrojů využívajících alternativní paliva, do nichž fond investuje, často vycházejí s garantovaných výkupních cen, jsou tedy závislé na podmínkách konkrétní země, zda státy nezmění stávající podmínky pro jejich podporu apod.

K investicím do alternativních zdrojů energie, lze využívat **ETF** (Exchange Traded Funds, fondy obchodované na burze), které kopírují vybrané indexy. Některé investice se

bou také nesou měnové riziko, protože jsou v jiných měnách než v korunách. Aby si investor zvolil správná aktiva společensky odpovědné firmy, měl by nahlížet do jejich finančních výkazů, reportů o aktivitách v oblasti CSR a sledovat výsledky výkonnostních indexů, které pomohou identifikovat vhodný podnik k realizaci SRI.



## PRŮVODCE STUDIEM

V kapitole je také charakterizována role a význam organizace EUROSIF, která zastřešuje společensky odpovědné investování v Evropě. Její role tkví především v poskytování informací, publikační a poradenské činnosti pro odbornou veřejnost. Kapitola je tedy strukturována tak, aby byly nejprve vymezeny základy terminologie a vývoje SRI a poté představuje vybrané společenské (sociální) investice. Text neobsahuje komplexní výčet alternativ a možností tohoto způsobu investování, ale poskytuje základní orientaci v dané problematice. Pro zájemce o konkrétní způsoby investování, lze využít nabídky řady finančních institucí, které již disponují rozsáhlými možnostmi těchto investic.

### 4.1 Vymezení společensky (sociálně) odpovědného investování

**Společensky odpovědné investování (SRI)**, se vztahuje k investování finančních prostředků do investičních nástrojů určených ke **kombinaci tradiční investiční filozofie podporující maximalizaci zisku s hodnotami založenými na nefinančních benefitech**. Takové nefinanční výhody jsou často označovány jako sociální neboli společenská návratnost (Adámek, Maršalková, Štěpánková, 2014). Terminologicky je možno SRI významově překládat jako společensky odpovědné investování nebo sociálně odpovědné investování.



## DEFINICE – SRI

Základní myšlenkou SRI je zvažovat při svých rozhodování i jiné možnosti (kromě ziskovosti investice) v hodnocení přínosů sociálních, environmentálních a ekonomických spadajících do konceptu CSR. Jedná se o tzv. společenskou návratnost investic (SROI, Social Return on Investment).

Společenská návratnost investic je metoda, která se zabývá otázkou: *Jaký dopad má zkoumaný projekt na všechny zainteresované strany?* Analýza společenské návratnosti investice se zabývá dopady projektu, a to jak finančními, tak nefinančními, jež má projekt na

všechny zainteresované strany (Krátký 2012). **Sociální návratnost** se může projevit v rozdílném rozsahu, avšak může být součástí firemní politiky, která posílí environmentální, náboženské nebo společenské hodnoty sociálně odpovědného investora. Tato vylepšení mohou, ale nemusí mít žádný dopad na maximalizaci zisku společensky odpovědného investování a může dojít dokonce ke snížení hodnoty společensky odpovědné investice (Cicchetti, 2007).

Společensky odpovědné investování je v České republice uplatňováno již několik let. Společensky odpovědné investování se etablovalo a ukotvilo v investiční praxi. Jedná se mimo jiné i o důsledek stále většího zapojení podnikatelských subjektů do CSR a jejího ocenění veřejností. **Koncept SRI se posunul od malého počtu specializovaných menších investičních fondů (ve formě podílových fondů) do investiční filozofie velkých investičních institucí.** Do sféry sociálně odpovědného investování *vstupují institucionální investiční skupiny*, mezi něž lze řadit např. korporace, zajišťovací fondy, pojišťovny, investiční fondy, penzijní fondy, církevní instituce, vysoké školy a také environmentálně/nábožensky/sociálně motivované individuální investory. **SRI**

Například **fondy zaměřené na udržitelný rozvoj** využívají vedle standardních, tedy finančních kritérií pro výběr cenných papírů do portfolia ještě další sadu měřítek, tzv. filtry, které testují přístup emitentů (zejména firem) ke společenským aspektům podnikání. *Portfolio manažeři* sledují dlouhodobě chování firem v již zmíněných oblastech – přístupu k životnímu prostředí, sociální odpovědnosti a *Corporate Governance*. Ta představuje systém, kterým je společnost vedena a kontrolována. Jedná se o soubor právních a exekutivních metod a postupů, které zavazují především veřejně obchodovatelné společnosti udržovat vyvážený vztah mezi společností a těmi osobami, jež ji tvoří, a liší se sektor od sektoru. Například u těžebních firem filtry vyřazují ty příliš angažované v ještě nedávno populárních ropných pískách, protože tuto technologii považujeme za neefektivní a náročnou pro životní prostředí. Oproti tomu v oblasti sociální odpovědnosti dominují témata jako zneužívání práce dětí zejména v rozvojovém světě (sektor potravinářství) nebo péče o zdraví zaměstnanců (stavebnictví).

A dalším, v poslední době stále významnějším aspektem, je **dodržování pravidel SRI v oblasti Corporate Governance**. V nedávné době byla zveřejněna celá řada sporů akcionářů s managementy společností, zejména v oblasti odměňování vedení. Pozornost připoutaly nejen odměny v sektoru financí, ale i třeba ve společnosti *Shell* (akcionáři odmítli schválit zprávu o odměňování managementu z důvodu vyšších bonusů, i přes nižší plánované výsledky). Akcionáři v podobných situacích nejsou osamoceni: vznikají specializované společnosti jako *RiskMartics*, které se zabývají analýzou citlivých rozhodnutí předkládaných valné hromadě emitenta.

Hlavními tématy v oblasti Corporate Governance jsou tedy *odměňování managementu společně s dostupností a nezávislostí členů představenstev, nezávislost kontrolních orgánů*

*na výkonných funkcích a ochrana práv minoritních vlastníků.* Trhy již vstřebaly případy různých excesů při řízení mnohých globálních firem a některá nefinanční kritéria začínají po vzoru SRI fondů nově uplatňovat i portfolio manažeři, kteří ve svém portfoliu doposud žádný takový SRI fond nemají. U existujících investic se akcionáři emancipují a aktivizují a stále aktivněji chrání zájem investorů proti managementu.

Z výše uvedeného vyplývá, že plnění nefinančních kritérií bude významným faktorem pro utváření dalšího prostředí SRI. Např. **větší růstový potenciál budou mít společnosti, které zůstanou transparentní** (např. s implementací metodiky GRI), kde bude jasně čitelný rozhodovací proces a kterým se bude dařit vyvažovat vztah mezi všemi zainteresovanými stranami – většinovými i menšinovými akcionáři, managementem i zaměstnanci a věřiteli. Plnění pravidel *Corporate Governance* může být do budoucna konkurenční výhodou při získávání kapitálu, a to ve formě vlastního, tak i ve formě dluhového financování na dluhopisovém trhu i v bankách. Tímto lze argumentovat, že **nemusí být vždy výkonnost fondu ten hlavní rozhodující faktor pro výběr investice.**

**Společensky odpovědné investování zahrnuje aktivity spojené s hledáním vhodných investic do firem, které minimalizují firemní externality a usilují o snížení nebo odstranění negativních dopadů, jako je znečištění, dětské práce či diskriminace.** Pro investora může SRI představovat určitou *screeningovou metodu*, která umožní investovat do společností, které odrážejí osobní přesvědčení investora a jeho sociální zájmy. SRI má však možnost vytvořit potenciál pro změnu společenského prostředí (Begley, 2006).

SRI je zaměřena na podniky, jež uplatňují zásady koncepce CSR v rámci své podnikatelské činnosti. CSR každé firmy se odvíjí od její strategie a aktivit, jež jsou firmou realizovány. Existuje mnoho termínů pro označení investice na ekologických, etických a sociálních principech. Například se může jednat o **zelené investice**, sociální investice, **etické investice** a **udržitelné investice.**

Společensky odpovědné investování je však zastřešujícím termínem pro tři základní investiční skupiny: **ekologicky motivované investory**, **nábožensky motivované investory** a **sociálně motivované investory** (Ciocchetti, 2007). První skupina investorů nahlíží na investici jako na příležitost podpořit firemní politiku a opatření, která neškodí životnímu prostředí v tuzemsku nebo v zahraničí. Nábožensky motivovaní investoři se řídí specifickými otázkami týkající se etického zacházení se zaměstnanci. Sociálně orientovaní investoři si zakládají na investicích do postupů, které řeší klíčové sociální otázky, správu a řízení společnosti apod. Udržitelný a odpovědný investor čelí při investování krátkodobým tlakům v dlouhodobém horizontu. Proto je při porovnávání výnosu a udržitelnosti definováno šest přístupů pro vedení SRI (Ciocchetti, 2007):

1. **Výkon** – SRI může pomoci identifikovat udržitelné a ziskové investiční téma. Pokud má jedna společnost lepší ESG (environment – social – government) profil než jeho konkurent, může to být signál pro její dlouhodobý úspěch.

2. **Předvídání rizik** – pomocí analýzy ESG faktorů lze docílit aktivního řízení rizik. To může pomoci pochopit externalitu a předpovědět, zda je společnost připravena na budoucí rizika a příležitosti.
3. **Diverzifikace rizika** – specializovaný dopad investičních témat může mít nízkou míru korelace s tradičním pojetím finančního trhu, a proto může pomoci diverzifikovat portfolio.
4. **Dobrá pověst** – většina firem se soustředí na investice do takových témat, která nepoškodí riziko investora. Za kontroverzní společnosti se považují takové firmy, které mají negativní sociální nebo environmentální dopad. Aktiva těchto společností jsou pak často investory z jejich portfolií vylučována.
5. **Hodnota k hodnotě** – zejména investoři z neziskové sféry upřednostňují SRI investice, protože jim umožní „dvojitou návratnost“. Jedná se o finanční návratnost, plynoucí z investice, a také návratnost v podobě naplnění vlastního poslání organizace.
6. **Udržitelný rozvoj** – začlenění problematiky ESG do investičních rozhodnutí investora představuje soulad osobních, firemních a technologických hodnot, které mají pozitivní vliv na společnost. Investor se může aktivně přispět k udržitelnému rozvoji a podporovat udržitelné podnikatelské praktiky.

Při porovnání běžného a odpovědného investování investor (společnost) vždy sleduje výnos. Mnoho investorů se může zajímat o sociální či environmentální otázky, avšak **pokud SRI investice nenabízí dostatečný výnos, vybere si investici běžnou, bez ohledu na její dopady**. Je však prokázáno, že v **případě stejného nebo vyššího výnosu odpovědné investice, která řeší ESG problémy, bude větší počet investorů tyto investice upřednostňovat** (Ciocchetti, 2007). Nelze však srovnávat pouze výnosnost dané investice, avšak je nutné porovnat také míru rizika běžné a odpovědné investice. Někteří odborníci tvrdí, že i přes potenciálně nižší výnosy, SRI investice nabízejí nižší riziko než investice běžné. Jiní odborníci jsou však názoru, že mezi těmito dvěma investicemi je zanedbatelný rozdíl v míře rizika.

#### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaký je význam společensky odpovědného investování? Co motivuje investory k pořízení těchto forem investic?

**Společensky odpovědné investování se tradičně dělí do tří kategorií: *sociální screening*, *prosazování akcionáře* a *komunitní investování*.** Tyto tři kategorie se navzájem nevylučují. *Sociální screening* je prostředek, jímž mohou investoři buď prodat svůj finanční podíl, nebo investovat do společnosti, uplatňující sociálně odpovědné principy. Základní myšlenkou je, že společnosti splňující sociální standardy budou více ziskové a úspěšné v dlouhodobém horizontu. Sociální screening lze rozdělit na dva typy: *negativní a pozitivní screening*. *Negativní screening* nastane, když se investor zbavuje specifické akcie nebo průmyslové skupiny akcií ze svého portfolia. Důvodem je jejich nesoulad s kritérii sociálních investic. Investor tak činí jisté sociální změny ve své organizaci. *Pozitivní screening* nastane, když investor hledá konkrétní akcie nebo skupinu akcií a investuje do nich kvůli jejich pozitivní sociální politice a činnostem daných společností. Existují již také profesionální softwary, které jsou určeny právě k hledání investičních příležitostí tohoto druhu.

Pojmy jako „*sociální*“, „*etické*“, „*odpovědné*“, „*sociálně odpovědné*“ a „*udržitelné*“ se používá a překrývá v mnoha konkurenčních oblastech. Faktem však je, že odpovědní investoři investující do udržitelných témat se obávají dlouhodobé investice. Avšak pojmy jako environmentální, sociální a řízení (ESG) jsou důležitými termíny při určení dlouhodobé investiční výkonnosti. Ta by měla být rozdělena do tří oblastí (Eurosif, 2008):

1. **Odpovědné investování** (*Responsible Investment – RI*) – oblast rozvíjející se zvláště mezi institucionálními investory a má nejbližší k tradiční finanční komunitě. Odpovědný investor bere při svém investičním rozhodování v úvahu dlouhodobý vliv na životní prostředí, sociální problematiku a oblast řízení (ESG). Odpovědný investor tak zahrnuje ESG faktory do svých analýz a řízení portfolia. Jedná se tak o propojení sociálních a udržitelných ukazatelů s těmi finančními.
2. **Společensky odpovědné investování** (*Socially Responsible Investment – SRI*) – nabízí řešení pro retailový finanční sektor uvažováním ESG problémů. Tento přístup je těsně spojen s ESG kritérii a může zahrnovat například předem stanovené sociální a environmentální hodnoty pro výběr investic. Na základě vlivu podniků na životní prostředí nebo zúčastněné strany tak investoři mohou tyto investice buď zahrnout do svého portfolia, nebo je naopak vyloučit.
3. **Udržitelné investování** (*Sustainable Investment – SI*) – rostoucí zájem investorů sladit své investiční rozhodování s udržitelností životního prostředí a sociální reality.

Na základě výše uvedené charakteristiky je podstatné také uvést jednotlivé pojmosloví, které souvisí s problematikou SRI. Pojmy jsou v jednotlivých částech kapitoly uváděny a konkrétněji představeny, např. Ethical Investing, Green Investing, Ecology-Pioneer-Investing, Sustainable Investing, SEE Funds, Non-SRI Funds, Sinful Investing.



## KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaký je rozdíl ve významu Odpovědného investování (Responsible Investing) a Společensky odpovědným investováním (Socially Responsible Investing) dle organizace EURO-SIF?

Koncepce společensky odpovědného investování se již vyvíjí a praktikuje řadu desetiletí, avšak každá země, firma, investor i jedinec má jiné priority, hodnoty, a tak se definice a pojetí SRI tímto může lišit. Předmětem další části je přiblížení rozdílů pojetí SRI v USA a Evropě, kde lze shledat odlišný historický vývoj a s ním spojený vznik a růst společensky odpovědného investování

### 4.2 Pojetí SRI v Evropě a Spojených státech amerických

Ve Spojených státech amerických se církevní investoři odvraceli od investování do tabákových společností, alkoholového průmyslu či hazardních her již několik desetiletí před uvedením moderní koncepce SRI v roce 1970. Podobně jako v USA se také v Evropě prosazovala odpovědnost investic v mnoha církevních organizacích a mezi církevními investory. Od roku 1900 do 1991 se v Anglii, Nizozemsku, Švédsku, Finsku, Německu a Francii začaly formovat první SRI fondy, které nabízely příležitost k investování do environmentálních a etických fondů. Přičemž za zrod moderní koncepce SRI je považováno období let 1980–1990. **Za kolébku SRI fondů v Evropě je považována Anglie**, kde se v roce 1988 stal *Merlin Ecology Fund* průkopníkem v investování do zelených fondů (Louche a Lydenberg, 2006).

Od roku 1990 do současnosti se však pojetí SRI v USA a Evropě změnilo a existují určité rozdíly v chápání, definicích, stanovení cílů a uplatňování společensky odpovědného investování.

- *Fórum udržitelného a odpovědného investování* v USA (US SIF) **definuje společensky odpovědné investování jako integraci osobních hodnot a společenských problémů s investováním.**
- *EUROSIF* (European SIF) **pojímá SRI jako kombinaci finančních cílů investora s jeho obavami o sociální, environmentální a etické (SEE) otázky.**

Americká definice je tedy zaměřena především na hodnoty, avšak evropské pojetí v sobě nese pragmatické tendence k vyrovnanosti sociální, environmentálních a finančních

aspektů. Evropské SRI fondy tak stojí stabilněji na třech aspektech připomínající **triple-bottom-line** (3P: people, planet, profit).



### KONTROLNÍ OTÁZKA

Která země je považována za kolébku SRI investování?

Rozdílné pojetí společensky odpovědného investování lze také odvodit z používané terminologie. V USA se zřídka SRI nazývá též sociálním investováním, v Evropě se však hojně užívají termíny jako udržitelné či etické investování. Společensky odpovědné investování se rozděluje do tří částí, avšak i v této souvislosti existuje rozdílnost mezi americkým a evropským pojetím. **Americké rozdělení SRI zahrnuje dle Louche a Lydenberga (2006) především screening, prosazování akcionáře a komunitní investování.** Evropa do třech základních kategorií SRI řadí: **screening, angažovanost a prosazování akcionáře a hlasování v zastoupení.**

**V USA je kladen velký důraz na komunitní investování.** Americký SIF jej silně podporuje a považuje za nedílnou součást procesu společensky odpovědného investování. Komunitní investování dle amerického názoru představuje poskytnutí přístupu ke kapitálu do takových odvětví či společností, které byly z finančního nebo ekonomického systému vyloučeny.

**V Evropském pojetí SRI komunitní investování chybí.** Je vnímáno jako proces, jehož se zúčastňují různé subjekty, je tažen rozdílnými motivy s odlišnými dopady a představuje jiné podnikatelské aktivity. Rozdílnost terminologie související s investicemi do podporovaných či nepodporovaných oborů podnikání je pozorovatelná též u vymezení negativního (Evropa) neboli vylučovacího screeningu (USA). V podstatě oba termíny vyjadřují totožný problém, a to zaměřit se na ty obory podnikání, či aktivity, jež nejsou v souladu s principy SRI. Obě strany (Evropa i USA) však mají nastavené různé priority v označování nejvýznamnějších negativních či vylučujících oborů podnikání, základní rozdílnosti přístupu jsou uvedeny v tabulce č. 11.

**Tabulka 11: Přehled rozdílnosti v pojetí SRI v USA a Evropě**

	USA	Evropa
<b>Historické kořeny</b> <b>Sdílený cíl</b>	Náboženství Touha opětovného definování vztahu mezi společnostmi a společností.	
<b>Definice</b>	– Důraz na osobní hodnoty a sociální cíle	– Důraz na finanční cíle a investiční dopad

<b>Subjekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Retailoví investoři</li> <li>– Firmy uplatňující SRI nezávislé na tradiční finanční komunitě</li> <li>– Zapojení menších vlád</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Institucionální investoři.</li> <li>– Přední finanční komunita podporující aktivity firem uplatňujících SRI</li> <li>– Zapojení hmotněprávní vlády</li> </ul>
<b>Terminologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sociální odpovědnost</li> <li>– Spravedlnost a justice</li> <li>– Přístup ke kapitálu</li> <li>– Tvorba bohatství</li> <li>– Vylučující a kvalitativní screening</li> <li>– Prosazování akcionáře</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Udržitelnost</li> <li>– Eko-efektivita a obchod</li> <li>– Tří pilířové investování</li> <li>– Investování nejvyšší třídy</li> <li>– Negativní a pozitivní screening</li> <li>– Angažovanost</li> </ul>
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Důležitost vylučujícího screeningu</li> <li>– Pozitivní screening stresovým posouzením</li> <li>– Prosazování veřejného a zástupci voleného usnesení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negativní screening není zdůrazněn</li> <li>– Pozitivní screening stresovým kvantitativním měřením</li> <li>– Angažovanost prostřednictvím neveřejných dialogů</li> </ul>

Zdroj: Louche a Lydenberg (2006)

První tři příčky podnikatelských záměrů jsou totožné u obou krajin – tabákový průmysl, hazardní hry a zbrojící průmysl. Evropa mezi další negativně screeningové oblasti investování řadí jadernou energii, porušování lidských práv, dětskou práci či utlačující režimy. USA se zaměřuje na screeningové vyloučení alkoholového průmyslu, antikoncepce a interrupce. Pozitivní (Evropa) neboli kvalitativní (USA) screening zahrnuje mnoho kritérií, selektující takové praktiky a aktivity firem, jež jsou v souladu s životním prostředím a sociálními zájmy. Preferované oblasti se však mohou v jednotlivých zemích lišit (Louche a Lydenberg, 2006). Tabulka č. 11 zobrazuje základní aspekty vymezení SRI v USA a Evropě. I když obě zkoumané oblasti uplatňují stejný koncept, každá si jej vykládá dle vlastních principů a hodnot, jež se odrážejí v rozdílném pojetí definice, zúčastněných subjektů, terminologie a strategie.

Rozdílnost chápání a uplatňování konceptu SRI je možno považovat za pozitivní. **USA a státy Evropy přicházejí neustále na nové metody a přístupy společensky odpovědného investování, jež má za důsledek realizaci projektů či aktivit v různých oborech odpovědného podnikání, upozorňuje se na problémy sociální i environmentální stránky společnosti a do procesů se zapojují různé subjekty.** Koncept společensky odpovědného investování se s každou novou myšlenkou, projektem či novým SRI fondem neustále vyvíjí a v obou krajinách lze již nyní sledovat směr, kterým se bude ubírat.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Identifikujte hlavní rozdíly mezi pojetím SRI v Evropě a USA.

Následující kapitola je zaměřena na vymezení SEE fondů, jejichž nabídka na českém a světovém trhu stále roste. SEE fondy hrají důležitou roli v oblasti společensky odpovědného investování, jelikož nabízí investorům možnost vyhovět požadavkům na sociální, etické a environmentální investice.

### 4.3 SEE fondy – Social Ecology Ethic Funds

SEE fondy

SEE fondy neboli **Social Ecology Ethic Funds** jsou již **specifické fondy s portfoliem, které je tvořeno společnostmi a jejich cennými papíry, které neporušují tradiční etické otázky, jako je porušování lidských práv, vydírání a korupce.** V sociální oblasti jde převážně o zákaz dětské práce a tvrdé pracovní podmínky. **Emitent by měl také dodržovat zásady péče o životní prostředí, udržitelný rozvoj, mít transparentní řízení společnosti atd.** V celkovém pohledu by se měl hlásit k myšlence společenské odpovědnosti firem (Prskavcová, 2009).

V 70. letech 20. století vznikaly fondy, které podle statutu nesměly investovat do akcií či dluhopisů firem, spojených s výrobou alkoholu, tabáku a pornografie. V době války ve Vietnamu padly v nemilost i výrobci zbraní. Pro tyto fondy se vžil název etické. V 80. letech se dostaly do popředí debaty o ekologické udržitelnosti ekonomického růstu. Moderní byly teorie brzkého vyčerpání přírodních zdrojů. V 90. letech řadu investorů dráždily pracovní podmínky a nízké standardy bezpečnosti práce v provozech nadnárodních korporací v rozvojových zemích. V současnosti zase investory zajímá globální ekologická katastrofa (Stuchlík, 2007a).

Reakcí správců fondů na touhu části investorské veřejnosti, která má zájem podílet se na řešení popsanych problémů světa, jsou fondy, jež mají v názvu **Ethical** (etický), **Socially Responsible** (sociálně odpovědný), nebo **Sustainable** (udržitelný). Zpravidla se jedná o regionálně zaměřené akciové nebo dluhopisové fondy, které se od ostatních fondů ve svojí skupině liší důrazem na sociální, etická a environmentální témata, setkáme se také s označením tzv. SEE fondů (Stuchlík, 2007b).

Podle britské poradenské firmy **Ethical Investment Research Services** (EIRIS), zabývající se etickým investováním, kladou jejich manažeři důraz na pět okruhů problémů:

1. Tradiční **etická** témata – porušování lidských práv, vydírání, korupce aj. Firmy produkující alkohol, tabák, pornografii a provozující hazardní hry už podle EIRIS tolik investorů nedráždí, pokud se s nimi nepojí kriminalita a násilí.
2. **Environmentální** témata – jejich význam kvůli stále intenzivnějšímu vnímání ekologických hrozeb roste.
3. **Sociální** témata – vedle dětské práce a krutých pracovních podmínek v rozvíjejících se zemích se diskutuje i o rostoucí nejistotě zaměstnání v rozvinutých zemích způsobené globalizací.
4. Podpora tzv. **pozitivních produktů a služeb**.
5. **Podnikové vedení** – jde o transparentnost v řízení firmy, ale i její přístup k zaměstnancům z řad žen, seniorů a handicapovaných.

SEE fondy mohou plnit poslání třemi způsoby. Prvním je **screening**. Fond hodnotí firmy podle sociálních, etických a environmentálních kritérií. Jak přísná kritéria bude fond při výběru vyžadovat, je věcí statutu. Investor se tak vyhne "špinavým" sektorům. Druhou metodou je **preferenční přístup**. Manažer kupuje v každém sektoru akcie firem, které nejlépe splňují sociální, etická a environmentální kritéria. V poslední době se prosazuje třetí metoda – aktivismus. Takový SEE fond se snaží získat ve firmě vliv jako akcionář a nutí firmu změnit chování, aby časem splnila SEE kritéria. Investoři, kteří je mají v oblibě, tak mohou vidět konkrétní změny, jaké jejich investice přinesla.

SEE fondy přitom čelí hlavně dvěma problémům. Prvním je *stanovení SEE kritérií, tedy rozhodnutí, co je dobré a špatné chování firmy*. Druhým problémem jsou *relevantní informace o firmách z pohledu SEE kritérií*. Ty nelze vyčíst z finančních výkazů. Korporace nepřijemná fakta tají a předhánějí se v ekologickém marketingu, aby si vytvořily obraz "zelené" firmy. Odborníci čekají, že výkazy pravidelně reportované firmami pro burzy se časem rozšíří i o SEE informace. Předtím je ale třeba nalézt vhodnou formu jejich standardizace. V následující části je provedena klasifikace investic, dle obsahového zaměření ať už jsou to dílčí části konceptu CSR, nebo komplexní přístupy v odpovědném chování společností. Konkrétně se jedná o skupiny investic spadajících do terminologie Ethical Investing, Green Investing, Ecology-Pioneer-Investing a Non-SRI.

První skupinu tvoří **Ethical Investing**, a spadají zde takové investice, které jsou směřovány do fondů společností, které dodržují určitý **standard etického chování a morálního jednání**. Ovšem soudy o těchto skutečnostech si musí každý investor vytvořit vlastní, na základě subjektivního vnímání. Etické fondy se zaměřují především na snížení případů porušování lidských práv a svobod, dále korupční jednání a jiné. Skupina **Green Investing** představuje investiční aktivity vyhledávající akcie firem či podílových fondů, které se zabývají „green“ aktivitami, jako např. tzv. *čisté technologie*, jež zmírní dopad na životní

prostředí, výroba elektrické energie z obnovitelných zdrojů, ochrana vodních toků, ekologické nakládání s odpady.

Investování do zelených fondů využívají zejména společnosti, jejichž podnikatelské činnosti spadají do oblastí „zelených“ aktivit nebo společností, které chtějí negativní dopad svých podnikatelských činností zmírnit. Zelené fondy tedy nakupují akcie eko-technologických firem a nabízejí je na finančním trhu. Další skupinou jsou investice typu **Ecology-Pioneer Investing**, kdy se jedná o společnosti zaměřené na ekologii, např. oblasti obnovitelných zdrojů energie, vývoj nových ekologických technologií pro zpracovávání odpadů a recyklace, úpravu odpadních vod či omezení znečištění ovzduší (Adámek, Maršalková, Štěpánková 2014). Významným protikladem SRI investic jsou tzv. **Sinful Investing** neboli investice do firem, které všechny výše uvedené principy environmentálního, sociálního či etického přístupu porušují, v této oblasti se jedná především o investice do firem, které vyrábějí alkohol, cigarety atd. (Prskavcová, 2009).



### KONTROLNÍ OTÁZKA

Co znamenají termíny Ethical Investing, Green Investing, Ecology-Pioneer Investing a Sinful Investing?

---



### PRO ZÁJEMCE

Nabízí se otázka, *jaké jsou tedy možnosti SEE fondů v ČR?* Můžeme zde zařadit např. ČSOB Asset Management, která nabízí skupinu Eko fondů ČSOB, dále ČP Invest investiční společnost, a.s. nabízející Fond živé planety či Pioneer investiční společnost, a.s. a Pioneer Asset Management, a.s. (dále jen Pioneer Investments) jež je součástí bankovní skupiny UniCredit a v České republice je distribuován například Pioneer Funds - Global Ecology a jiné.

---

Z pohledu zohlednění sociálně odpovědných přístupů můžeme rozšířit investiční pohled o různorodost finančních produktů, které mohou vykazovat právě tyto znaky. Např. se může jednat o **spořicí produkty** (běžné účty, účty s vysokým výnosem, spořitelní vklady, strukturované vklady), **investiční produkty** (subjekty kolektivního investování: investiční fondy a investiční společnosti), **důchody a pojištění**: penzijní plány a fondy, důchodové programy, kapitálové životní pojistky nebo **unit linked** (pojistky spojující pojistnou ochranu s investičním fondem), tematické fondy), **úvěrové nástroje a nástroje finanční podpory** (mikroúvěry, revolvingové fondy, vzájemné záruční fondy a rizikový kapitál),

jejichž definice musí splňovat environmentální, sociální a kritéria řádné správy a nesmí v žádném případě přehlížet nutné rizikové a ziskové faktory (Adámek, 2012, 2013).

Investování do SEE fondů však zahrnuje také výběr firmy, která splňuje CSR a SRI principy a dopady jejího podnikání výrazně nepoškodí životní prostředí ani společnost. Následující kapitoly udávají další náhled do problematiky v rámci představení role a významu organizace EUROSIF a možností společensky odpovědného investování v ČR.

#### 4.4 Význam a role organizace EUROSIF

EUROSIF je celoevropská vedoucí nezisková organizace v oboru udržitelného a odpovědného investování (SRI), jejímž **posláním je podporovat udržitelnost prostřednictvím evropských finančních trhů**. Eurosif provádí řadu advokacie a veřejných politik souvisejících aktivitami EU, informuje o primárních nebo sekundárních výzkumech a odborných znalostech své sítě. Eurosif se také zabývá řadou propagačních aktivit, jako jsou veřejné akce nebo diskusní fóra.

EUROSIF

Aktivity Eurosif jsou přímo podporovány více než 60 organizacemi. Mezi něž patří institucionální investoři, manažeři aktiv, poskytovatelé finančních služeb, poskytovatelé indexů, ESG výzkumné a analytické firmy, jakož i nevládní organizace. Organizace působí jako **zástupce celoevropské SRI komunity pro instituce EU** (Evropská komise a Evropský parlament), jakož i pro další nadnárodní organizace. Tím, si klade za cíl podporovat udržitelnost prostřednictvím evropských finančních trhů a širší přijetí SRI postupů v Evropě. Jedním z cílů organizace je iniciovat a publikovat výzkumy týkající se právních předpisů, politik a postupů pro integraci environmentálních, sociálních a řídicích (ESG) otázek do evropských finančních služeb. Jako součást této role, může být výzkum Eurosif rozdělen do oblastí *Evropská SRI Studies*, *Studie o segmentech trhu* a *Sektorové zprávy*. Jednotlivé oblasti jsou dále představeny.

- **Evropská SRI Studies** – zprávy jsou publikovány ve dvouletých intervalech a jedná se o jeden z mála zdrojů, který poukazuje na stav evropského SRI trhu, jakož i trendy v jednotlivých evropských zemích.
- **Studie o segmentech trhu** – jsou publikovány za účelem informovat odborníky a politické činitele a také za účelem provádění pravidelných průzkumů trhu v rámci SRI trendů ve specifických segmentech trhu, jako jsou penzijní fondy, privátní banky a rodinné kanceláře, investiční poradci atd.

**Sektorové zprávy** – jsou zaměřeny pro širokou veřejnost, tvůrcům politik, hlavním správcům aktiv, společností a správcům penzijních fondů za účelem vymezení rizika, které leží mimo tradiční finanční analýzy, ale mohou mít vliv na dané SRI investice

## 4.5 Možnosti společensky odpovědného investování

Společensky odpovědné podniky mohou v rámci naplňování CSR uplatnit **investiční rozhodování do oblastí, jež podporují rozvoj či udržitelnost environmentálního, sociálního či etického prostředí**. Společensky odpovědné investování (SRI) představuje investiční aktivity odpovědného podniku např. do vzdělávání, kultury, sportu, rekreace či ekologických projektů. Firma nejenže investuje své prostředky do výnosných projektů, ale zároveň se angažuje do podpory místní komunity (Šmajš et al., 2012).



### PRO ZÁJEMCE

Z deseti největších evropských správců SRI fondů jsou např. v ČR aktivní *BNP Paribas*, belgická *KBC* a *Société Générale*. Tito tři správci přitom mají 18,4% podíl na evropském trhu SRI podílových fondů. Vedle uvedených fondů mají obvykle také SRI produkt v kategorii zelených technologií i další společností, například *Erste Sparinvest* nabízí i v ČR v této kategorii *ESPA Stock Umwelt*.

Konečný investor (společnost) nebo portfolio manažer dnes může řídit kvalitní portfolio SRI fondů všech **tří základních tříd aktiv** (akcie, dluhopisy, peněžní trh), jejichž manažeři uplatňují vedle finančních i nefinanční kritéria na emitenty ze všech sektorů. Dokonce pro ty, kteří neakceptují kreditní riziko společností, existuje fond zaměřený na vládní a nadnárodní emitenty. *Měřítkem je v tomto případě například potírání korupce, prevence praní špinavých peněz nebo využívání ESG kritérií týkajících se sociální nebo environmentální výkonnosti* (vzdělání, potírání chudoby, výdaje na zdravotnictví nebo obnovitelné zdroje). ČR je podle metodiky zařazena do prostřední neutrální třetiny, a fond ji tak jako emitenta dluhopisů akceptuje.

Zelené fondy

V oblasti **zelených fondů** pak existuje poměrně velký výběr akciových fondů zaměřených na společnosti ze zelených odvětví. Vedle regulovaných fondů investujících do veřejně obchodovaných firem s významným podílem „zelených“ tržeb mohou kvalifikovaní investoři najít specializované fondy zaměřené na **private equity** (*anglický pojem znamená střednědobé až dlouhodobé financování poskytované za získání podílu na základním kapitálu podniků, jejichž akcie nejsou obchodovány na burze a jež mají potenciál pro tvorbu hodnoty v budoucnu*), tedy veřejně neobchodovatelné nebo speciálně zaměřené „**zelené hedge fondy**“ - jedná se o speciální fondy, které téměř nepodléhají regulaci a jsou vysoce rizikovou investicí, která může přinést vysoký výnos, ale také vysokou ztrátu. Snaží se o absolutní výnos nezávislý na obecném ekonomickém vývoji a vývoji kapitálových trhů.

Nevýhodou pro českého investora je (s výjimkou několika zajištěných fondů) absence SRI produktů plně zajištěných do české koruny. Společnosti musejí zvážit, zda očekávaná



výkonnost fondu řízeného podle SRI principů oproti obdobnému běžnému fondu dostupného v české koruně pokryje případné posílení naší měny vůči euru (v této měně jsou tyto fondy nejdostupnější) nebo zda mu investiční strategie takového fondu stojí za případnou nižší výkonnost.

V nabídce SRI fondů existují fondy různého zaměření. Níže popsané fondy jsou často doplňovány a mohou být kombinovány s cílem maximalizace finanční a extrafinanční výkonnosti portfolia a diverzifikace investiční strategie a rizika (BNP Paribas, 2011). Např. diverzifikované portfolio, sestavené převážně z produktů sociálně odpovědného investování, je přirozenou reakcí na případné poklesy nedůvěry konečných investorů (společnosti, které nevykazují CSR principy). Důraz může být kladen na úspěch pasivních produktů, jako jsou investiční certifikáty a ETF (*indexové akcie* neboli *Exchange Traded Funds* – ETF – jsou moderní finanční instrumenty, umožňující nákup celé báze zvoleného akciového indexu jedním obchodem, např. respektujícího CSR (např. zaměřeny na výkonnosti indexy).

Z pohledu určité systematizace v oblasti SRI je nutné vymezit odlišnosti jednotlivých fondů, které sdružují a spravují portfolia různých společností vykazujících přístupy CSR. Jednotlivé fondy **mohou být rozděleny do několika skupin**, např. fondy nejlepší třídy, tematické fondy, nadační fondy, solidární fondy, mikroúvěrové fondy, etické fondy a fondy investující do ekologických zájmů. Jednotlivé skupiny fondů jsou následně představeny.

**Fondy nejlepší třídy** – fondy vybírající nejlépe hodnocené cenné papíry z daného odvětví. Hodnocení je založeno na základě kritérií, která za stěžejní považují ochranu životního prostředí, vztahy se zúčastněnými stranami (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, akcionáři apod.), řízení společnosti a dodržování etických pravidel, opatření ke zvýšení transparentnosti a boje proti korupci, sociální politiku a řízení lidských zdrojů a soulad s mezinárodními normami.

**Tematické fondy** – fondy vybírající společnosti ze sektoru, který je svou činností pozitivní pro životní prostředí nebo společnost (fair trade, mikro financování, podpůrné podniky, produkty a služby pro znevýhodněné skupiny obyvatel, obnovitelné zdroje energie, boj proti změně klimatu, čištění vod, nakládání s odpady, doprava šetrná k životnímu prostředí, ekologické zemědělství, lesní hospodářství, zdravotnictví, vyvážená strava, podpora vzdělávání a odborné přípravy apod.).

**Nadační fondy** – jedná se o fondy, které darovaly alespoň 25 % z dosažených příjmů na dobročinné instituce. Základním přístupem je projev sociální solidarity.

**Solidární fondy** – investují přímo celý nebo část jejich majetku (aktiv) do podpůrných podniků nebo sociálních projektů na podporu sociální integrace, bydlení, mikroúvěrů a jiných podobných iniciativ.

**Mikroúvěrové fondy** – cílem je finančně úvěrovat malé a střední podniky, které nemají přístup ke klasickému způsobu financování.

**Etické fondy** – jedná se o fondy založené na etickém a morálním přístupu. Z těchto fondů jsou vyloučené cenné papíry firem z odvětví, jako jsou zbraně, tabák, alkohol a ze zemí, které nerespektují základní lidská práva nebo práva dětí.

**Podílové fondy investující do ekologických oblastí podnikání** jsou převážně akciovými fondy – investují do akcií sociálně odpovědných společností. Mohou být ovšem také smíšenými, dluhopisovými nebo zajištěnými fondy. Zpravidla navíc bývají ještě oborově zaměřené, a s tímto ohledem by se k nim mělo také přistupovat.

Přehled jednotlivých fondů poskytl rámcové vymezení zaměření možnosti společensky orientovaných investic, systematizuje alternace a jednotlivé možnosti, při kterých mohou společnosti (ale i jiné subjekty) investovat svůj kapitál do fondů, které vykazují známky odpovědného chování. Musíme podotknout, že tyto přístupy jsou např. v Americe i západní Evropě velmi populární, ale v ČR je v současné době teprve na počátku.



## PRO ZÁJEMCE

Jako příklad lze uvést společnosti, které zařazují do svých portfolií fondy, které zohledňují prvky CSR. Jedná se např. o společnosti: BNP Paribas Asset Management, *Conseq Investment Management*, *Patria Finance*, ČSOB Asset Management, *ČP Invest investiční společnost*, *Pioneer Investmenst*, *Erste Asset Management* a *REDSIDE* investiční společnost. Pro rozšíření problematiky jsou uvedeny příklady jednotlivých fondů, které svým změřením zohledňují principy společenské odpovědnosti:

- Parvest Sustainable Bond Euro
- Parvest Sustainable Bond Euro Corporate
- Parvest Sustainable Equity Europe
- Parvest Environmental Opportunities
- Parves Global Environment
- KBC Eco fund Climate Change
- KBC Eco Fund Alternative Energy
- KBC Eco Fund World
- KBC Eco Fund Impact Investing
- KBC Eco Fund CSOB Water
- Fond živé planety ČP INVEST
- Pioneer Funds - Global Ecology
- OVA Green Energy Fund
- ARCA OPPORTUNITY Fund
- ESPA WWF STOCK UMWELT

- Nova Green Energy Fund

---

### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jak mohou být členěny fondy, které se vyznačují určitou odlišností v zohlednění CSR?

---

Určitým protipólem může být kontrast v aplikaci konceptu CSR společnostmi určitých **citlivých odvětví**, např. vyrábějící tabákové výrobky, výbušniny, výroba lihovin, chemický průmysl, herní průmysl apod. Kdy na straně jedné tyto společnosti proklamují, že se chovají společensky odpovědně v rámci tří pilířů CSR, ale ve skutečnosti provozují služby nebo vyrábějí produkty, které škodí např. zdraví, životnímu prostředí nebo vykazují jiné negativní dopady na společnost.

Tyto společnosti jsou obchodovány na finančních trzích a je na zvážení, zájmu a preferenci investora, zda tyto investice spadají do jeho hledáčku. Nicméně toto téma otevírá kontroverzní pojetí v situaci, ačkoliv se firmy tváří společensky odpovědně, tak ze samotné podstaty prodeje výrobků nebo poskytovaných služeb nemohou mít pozitivní dopady např. na zdraví obyvatel nebo životní prostředí.

### DALŠÍ ZDROJE



K problematice citlivých odvětví je možno využít publikaci Tetřevová a kol. Společenská odpovědnost firem-společensky citlivých odvětví, kapitola č. 9 s názvem Aplikace konceptu CSR vybranými firmami společensky citlivých odvětví v praxi v ČR.

---

### SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola zaměřená na problematiku společensky odpovědného investování vymezila základní teoretické přístupy spojené s možností odpovědných investic, poskytla objasnění terminologie a vybraných členění SRI fondů, včetně role a významu organizace EUROSIF v EU.

Komparací amerického a evropského přístupu byly zjištěny odlišnosti ve vymezení SRI, jejich uplatňování a zaměření se na rozdílné problémy. Zatímco USA inklinuje především k hodnotovému přístupu akcionáře, Evropa se zaměřuje na oblast environmentální, etickou

a sociální. Evropský přístup SRI je tedy ve větším souladu s konceptem CSR. Souhrnně však obě krajiny SRI podporují a jejich odlišné definování může přispět k větší rozvinutosti této koncepce a každá země tak může přinést nové přístupy a metody, jak realizovat společensky odpovědné investování.

V České republice se společensky odpovědnému investování nechává prostor prostřednictvím akciových, dluhopisových, smíšených či balancovaných podílových fondů. Popularita SRI investic v ČR je na vzestupu a na finančním trhu lze nalézt vhodné příležitosti společensky odpovědného investování, což přispívá k dalšímu impulzu k rozvoji odpovědných aktivit.



## OTÁZKY

1. *Co znamená Společensky odpovědné investování?*
2. *Vysvětlete význam sociálního screeningu?*
3. *Které dvě mezinárodní instituce se zaměřují na správu a vymezení SRI?*
4. *Jakou kategorii představují SEE fondy?*
5. *Jaký je význam Green Investing?*
6. *Vysvětlete termín „citlivá odvětví“ v rámci uplatňování CSR principů.*



## ODPOVĚDI

Odpovědi na výše uvedené otázky:

1. Společensky odpovědné investování (SRI – Social Responsible Investing) vychází z myšlenek společensky odpovědného chování a v současnosti v přístupech k investování připadají v potaz i jiná kritéria, než pouze ekonomické principy a profitový zájem, ale objevují se faktory, které mají vliv na okolí, komunitu, životní prostředí atd. Tzn., že existuje provázanost s principy udržitelného rozvoje a problematika sociálního a environmentálního prostředí se stala součástí finančních trhů a zájmů stakeholderů.

2. Sociální screening je prostředek, jímž mohou investoři buď prodat svůj finanční podíl, nebo investovat do společnosti, uplatňující sociálně odpovědné principy. Základní myšlenkou je, že společnosti splňující sociální standardy budou více ziskové a úspěšné v dlouhodobém horizontu. Sociální screening lze rozdělit na dva typy: negativní a pozitivní screening. Negativní screening nastane, když se investor zbavuje specifické akcie nebo průmyslové skupiny akcií ze svého portfolia. Důvodem je jejich nesoulad s kritérii sociálních investic. Investor tak činí jisté sociální změny ve své organizaci. Pozitivní screening nastane, když investor hledá konkrétní akcie nebo skupinu akcií a investuje do nich kvůli jejich pozitivní sociální politice a činnostem daných společností.
3. Fórum udržitelného a odpovědného investování v USA (US SIF) definuje společensky odpovědné investování jako integraci osobních hodnot a společenských problémů s investováním. Eurosif (European SIF) pojímá SRI jako kombinaci finančních cílů investora s jeho obavami o sociální, environmentální a etické (SEE) otázky.“
4. SEE fondy jsou specifické fondy s portfoliem, které je tvořeno společnostmi a jejich cennými papíry, které neporušují tradiční etické otázky, jako je porušování lidských práv, vydírání a korupce. V sociální oblasti jde převážně o zákaz dětské práce a tvrdé pracovní podmínky. Emitent by měl také dodržovat zásady péče o životní prostředí, udržitelný rozvoj, mít transparentní řízení společnosti.
5. Green Investing představuje investiční aktivity vyhledávající akcie firem či podílových fondů, které se zabývají „green“ aktivitami, jako např. tzv. čisté technologie, jež zmírní dopad na životní prostředí, výroba elektrické energie z obnovitelných zdrojů, ochrana vodních toků, ekologické nakládání s odpady. Investování do zelených fondů využívají zejména společnosti, jejichž podnikatelské činnosti spadají do oblastí „zelených“ aktivit nebo společností, které chtějí negativní dopad svých podnikatelských činností zmírnit. Zelené fondy tedy nakupují akcie eko-technologických firem a nabízejí je na finančním trhu.
6. Jedná se o společnosti vyrábějící tabákové výrobky, výbušniny, výroba lihovin, chemický průmysl, herní průmysl apod. Kdy na straně jedné tyto společnosti proklamují, že se chovají společensky odpovědně v rámci tří pilířů CSR, ale ve skutečnosti provozují služby nebo vyrábějí produkty, které škodí např. zdraví, životnímu prostředí nebo vykazují jiné negativní dopady na společnost.

## 5 SPOLUPRÁCE FIREMNÍHO A NEZISKOVÉHO SEKTORU



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Hlavním tématem kapitoly je spolupráce firemního a neziskového sektoru, kdy je poukázáno na možné formy spolupráce a výhody, které ze vzájemných vztahů vyplývají. V úvodní části jsou vymezeny neziskové organizace a jejich typologie včetně rozšíření o vztah k CSR. Kapitola obsahuje vymezení terminologie spojené s oblastí filantropie (firemní filantropie), dále jsou představeny možnosti donátorství, sponzoringu i kategorizace dárců včetně jejich motivů. Detailně jsou představeny formy spolupráce vycházející z iniciace aktivit ze strany zaměstnanců, ze strany firem i přístupu Cause Related Marketingu, vzájemných dohod o využívání loga a názvu NNO a také fenoménu dobrovolnictví.

---



### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- orientovat se v problematice terminologie vztahující se k oblasti filantropie, firemní filantropie, sponzoringu, donátorství, Cause Related Marketingu, dobrovolnictví,
  - stanovit roli a význam nestátních neziskových organizací ve spojitosti s donátorstvím a filantropickými aktivitami, s
  - identifikovat možnosti spolupráce komerčního a neziskového sektoru a na základě toho formulovat konkrétní příklady zapojení obou sektorů,
  - získat přehled o donátorství a filantropických aktivitách v České republice.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Nezisková organizace, NNO, firemní filantropie, firemní nadace, nadační fondy, sponzoring, dobrovolnictví, Cause Related Marketing

---

Kapitola obsahuje vymezení neziskových organizací a následně identifikace možností spolupráce komerčního a neziskového sektoru, kdy jsou jednotlivé části např. firemní filantropie, dobrovolnictví a CRM představeny včetně příkladů, které rozšiřují chápání této spolupráce nejen v oblasti CSR.

Kapitola je převzata (Adámek, 2019), ze studijní opory Společenská odpovědnost firem, neziskového sektoru a veřejné správy. Představení a vymezení NNO a jejich možné spolupráce je stále identické, proto byla použita tato kapitola pro vymezení vzájemných vztahů NNO a firemního sektoru i forem spolupráce.

## 5.1 Vymezení neziskových organizací a jejich typologie

**Neziskové organizace (NO)** jsou charakterizovány jako takové organizace, které **nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele**. Dají se rozdělit na státní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace (NNO). Samotné neziskové organizace se zakládají za účelem uspokojování potřeb určité skupiny obyvatel či se záměrem dosáhnout určitého cíle. Pro označení těchto právnických osob se dále užívají pojmy jako „nevýdělečné“, „obecně“ nebo „veřejně prospěšné“, „nevládní“. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Od ledna 2014 vstoupila v platnost velká rekodifikace soukromého práva, jejíž součástí je i nový Občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích nahrazující dosavadní Obchodní zákoník. Změny, které tato rekodifikace přinesla se dotýkají i neziskových organizací. V roce 2017 bylo více než 130 tis. A na ekonomice a hrubém domácím produktu se neziskový sektor podílí zhruba 0,7 procenty.<sup>30</sup>

Nezisková organizace

NNO jsou právnickými osobami soukromého práva a patří mezi formalizované struktury občanské společnosti. Typické NNO naplňují znaky mezinárodně sdílené definice NNO, jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier<sup>31</sup>:

- Organizovanost (stálá, formalizovaná struktura),
- Soukromý charakter a nezávislost na státu (soukromoprávnost),

<sup>30</sup> Česká tisková kancelář [online]. 2021 [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/a/iWLbz/v-cr-je-128-tisic-neziskovek-neziskovy-sektor-vytvari-07--hdp>

<sup>31</sup> Neziskovky.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/)

- Nerozdělování zisku (mezi členy a rozhodující osoby),
- Samosprávnost (vnitřní struktura),
- Dobrovolnost (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“).

Vymezení NNO, zpracované RVNNO (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace) je používáné pro účely státní politiky a z právních forem typických pro NNO. Podle této definice jsou za NNO považovány tyto právní formy soukromého práva<sup>32</sup>:

- Spolky a pobočné spolky (nově podle NOZ), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
- Nadace a nadační fondy (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ),
- Účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby,
- Obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují),
- Ústavy (podle NOZ),
- Školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

#### **Spolek**

Nejrozšířenější forma neziskových organizací – občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat (zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen), místo nich zavádí nový Občanský zákoník právní formu zapsaný **spolek** (zkratka z.s.). Větší důraz by měl být kladen na spolkovou činnost a členský charakter spolků. „Spolek je v zákoně vymezen v zásadě jeho základními znaky, jimiž jsou. samospráva, dobrovolnost členství, oddělení majetkových sfér spolku a jeho členů atd.“<sup>33</sup>

#### **Nadace a nadační fondy**

V Občanském zákoníku najdeme rovněž úpravu **nadací a nadačních fondů**. Nadace a nadační fondy se staly podmnožinou tzv. **fundací**, což by měla být sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu. Změny ocenily zvláště nadační fondy, kterým nová legislativa otevírá možnosti širších aktivit. Nová právní forma ústav, kterou rovněž zavádí nový občanský zákoník, označuje právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav není členská organizace jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu. Podobně jako dosavadní obecně prospěšné společnosti jsou

<sup>32</sup>Neziskovky.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/)

<sup>33</sup> Webový portál Evropského sociálního fondu ČR Spolky a jejich postavení dle nového Občanského zákoníku [online]. 2021 [cit. 2021-04-10]. Working paper. Dostupné z [http://www.esfcr.cz/file/8783\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/8783_1_1/)



ústavy vhodné zejména pro poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb. Odpovědí na rozvoj sociálního podnikání je **nová právní forma sociální družstvo**, kterou najdeme v zákoně o obchodních korporacích. Jde o družstva fungující na neziskových principech (nedochází v nich např. ke zhodnocování vkladů), sloužit by měla především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob.<sup>34</sup>

Další kritériem členění NNO do několika typů je podle jejich funkce, tzn. hlavní orientace jejich činnosti:

Typologie  
NNO

- servisní,
- advokační,
- zájmové,
- filantropické.

**Servisní NNO** poskytují přímé služby svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Typicky do této skupiny patří NNO poskytující sociální služby, NNO v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jde většinou o nečlenské NNO, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly. Servisní a advokační funkce NNO často v jednotlivém případě splývají, tedy konkrétní NNO plní obě uvedené funkce zároveň, a to v určitém poměru svých činností.

**Advokační NNO** bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Tyto NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (občanská sdružení, nyní spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy). **Filantropické NNO** podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity. Typicky se jedná o nadace a nadační fondy.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaký je rozdíl mezi servisní, advokační a filantropickou NNO?

**Zájmové NNO** jsou vůbec nejpočetnější skupinou NNO v českém neziskovém sektoru. Zaměřují se na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesá-

<sup>34</sup> <https://www.neziskovsky.cz/clanky/511/fakta/>

hem do širší veřejnosti, kdy se jejich aktivity blíží službám poskytovaným určitým skupinám. Typicky do této skupiny patří NNO v oblasti sportu a kultury či tradiční venkovské zájmové spolky (například Sokol, včelařské svazy, dobrovolní hasiči apod.). Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu.

Finanční prostředky neziskových organizací mají vícezdrojový charakter. Mezi **podporovatele** nestátních neziskových organizací patří veřejná správa – prostřednictvím dotační politiky či rozdělováním financí z Nadačního investičního fondu, individuální dárci – dárcovskými SMS, veřejnými sbírkami, odkázáním majetku závětí, pravidelnými finančními či nefinančními dary, charitativními kasičkami nebo koupí dobročinných předmětů. Možností inkasování finančních prostředků NNO je také samofinancování, které může být realizováno prostřednictvím pronájmu hmotného majetku, členských poplatků, zpoplatnění služeb NNO apod. Dalšími příjmy pro NNO mohou být příspěvky tuzemských i zahraničních nadací, které přerozdělují finanční prostředky získané od svých dárců mezi vybrané neziskové organizace a firemní dárci, kteří realizující firemní filantropii a firemní dobrovolnictví. Poslední zmiňovaná skupina podporovatelů NNO je **motivována mimo jiné i určitými přínosy**, které plynou pro firmy a neziskové organizace angažujících se do filantropických aktivit.

## 5.2 Neziskové organizace a vztah k CSR

Každý subjekt může aplikovat společensky odpovědné přístupy a jednou z významných skupin jsou neziskové organizace, které vstupují do vzájemných vztahů s veřejnou správou, soukromým sektorem a dalšími subjekty. Kotler (2013, 166-168) formuluje 6 možných oblastí spolupráce, kdy se prolíná společenská odpovědnost firem a samotný určitý zájem daného subjektu (firmy).

**Cause promotion** – kdy firma poskytuje prostředky nebo materiální pomoc pro zvyšování povědomí veřejnosti o společenském problému. Firma může tuto aktivitu provádět samostatně nebo je jedním ze sponzorů.

### CRM

**Sdílený marketing (CRM)** – kdy se jedná o „finanční a materiální podporu konkrétní neziskové organizaci v závislosti na množství prodaného zboží určitého druhu během stanoveného časového období“ (Kotler, 2013). Jedná se o spojení filantropických úmyslů, sponzorství a komerčních aktivit firmy prostřednictvím marketingových nástrojů. „Nejnámějším příkladem sdíleného marketingu jsou reklamní kampaně soukromých společností, které se např. zavazují darovat určitou malou částku z každého prodaného výrobku ve prospěch nějaké charitativní akce nebo organizace“ (Pavlík, Bělčík et al., 2010). Stenčanský (cit. dle Kunz, 2012, s. 55) používá termín pro CRM – „strategickou filantropii“, kdy firmy svými filantropickými aktivitami naplňují, jak cíle sociální, tak cíle týkající se celkové komunikační politiky a strategie, budují podnikovou identitu a své public relations. Firemní dárcovství se zde propojuje s komerčními aktivitami firmy a vznikají tzv. **cause related**

**programy**, kdy například z prodeje určitého výrobku firmy může jít určitá částka na dobročinné účely. Tyto aktivity významně přispívají k růstu důvěryhodnosti a k lepšímu image firmy v očích široké veřejnosti. Kunz dále uvádí, že „některé zejména velké firmy v ČR si také již samy založily a nadále i podporují firemní nadace, jejichž prostřednictvím jsou realizovány většinou dlouhodobé dárcovské programy, respektive je podporována řada různorodých oblastí a aktivit poskytováním nadačních příspěvků či grantů třetím osobám“ (Kunz, 2012).

**Sociální marketing** – firma se zaměřuje na podporování aktivit, které usilují o změnu chování (odlišení se od CRM, kdy pouze zvyšuje povědomí o daném problému). U sociálního marketingu firma iniciuje přímou změnu chování.

### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaký je význam CRM (Cause Related Marketing)?

**Firemní filantropie** – jde o nejčastější formu spolupráce, např. se jedná o aktivity peněžní dárcovství, nefinanční způsoby podpory: odborné poradenství, pronájem firemních prostor, poskytnutí reklamních ploch, darování vlastních výrobků, školení, nebo aktivní účast na činnosti neziskových organizací (Kunz, 2012).

*Firemní filantropie*

**Dobrovolnictví zaměstnanců** – kdy společnosti podporují zaměstnance, aby se zapojovali jako dobrovolníci pro různé neziskové organizace. Podpora ze strany firmy může být formou náhrady mzdy či vyhlášení dobrovolnického dne, kdy se v den určený firmou zaměstnanci věnují práci v předem vybraných neziskových organizacích.

**Společensky odpovědné přístupy v obchodních praktikách** – zde se prolínají prvky ŽP a zájem o místní komunity. Společnosti propojují aktivity komplexněji za účelem dosažení synergie.

## 5.3 Vzájemné vztahy mezi komerční sférou a NNO

Společnosti a NNO existují ve stejném prostředí, kdy má sice každý sektor své zájmy, ale v tomto prostředí dochází k cílené interakci i mezi těmito dvěma skupinami. Budování vzájemné spolupráce je také označováno jako mezisektorová spolupráce, kdy je jsou firmy reprezentanty odlišných sektorů a mají i různé cíle, ale mohou kooperovat za společnými přidanými hodnotami společensky odpovědných aktivit pro celou společnost.

Austin (2000) vytvořil typologii této spolupráce, kdy ji chápe jako postupný proces měnící se v časovém horizontu a zavádí termín **kontinuum mezisektorové spolupráce**, které se vyznačuje postupnou tvorbou 3 stádií:

- **Filantropická fáze** – nejčastější typ vztahu mezi firmou a NNO, kdy míra zapojení je velmi nízká a není součástí širší strategie. Je to vztah dárce (financování vybraného zájmu), který poskytuje charitativní dar a obdarovaný je vděčný. Podle Austina vztah zdůrazňuje firmu jako pečující, odpovědnou instituci a NNO jako důvěryhodnou organizaci, která si zasluhuje podporu.
- **Transakční fáze** – konkrétnější spolupráce, kdy jsou akceptovány hodnoty obou stran, zohledňuje se jejich mise a strategie, a jsou připravovány zdroje na stanovené aktivity. Spolupráce může probíhat například jako CRM, sponzoring akcí, speciální společné projekty či dobrovolnictví zaměstnanců.
- **Integrační fáze** – zde se již vytváří strategické partnerství, kdy subjekty mají stejné hodnoty, usilují o společnou strategii a často realizují dlouhodobé společné projekty s přesahem až k rozvoji trhu.

Trendem do budoucna v oblasti spolupráce firem a NNO v souvislosti se společenskou odpovědností bude strategický přístup k CSR (dlouhodobý vztah) s cílem vytvářet sdílené hodnoty, které se budují částečně v transakční fázi, ale s významným přesahem do fáze integrační.

## 5.4 Vybrané možnosti spolupráce firem a NNO

Pro existenci forem spolupráce mezi NNO a společnostmi lze vycházet z identifikovaných sedmi forem, které stanovili Wymer a Samu (2003): **firemní nadace, firemní filantropie, dohody o využití loga a názvu, propagaci spojenou s obchodním účelem, společnou propagaci (často spojenou s CRM), společné podniky a sponzoring**. Vybrané formy spolupráce (firemní nadace a nadační fondy, firemní filantropie, sponzoring a vzájemné dohody) budou následně detailněji představeny a vztaženy na příklady v ČR.

### 5.4.1 FIREMNÍ NADACE

Firmy prostřednictvím svých nadací a nadačních fondů spravují své filantropické aktivity a záměry. V ČR existuje Fórum Dárců, které sdružuje nadace a nadační fondy a vytváří hlavní platformu komunikační, aplikační a zapojuje řadu subjektů do svých aktivit. Oblast dárcovství je v současnosti dominantou velkých společností. Všeobecné chápání a nazírání na nadnárodní korporace je takový, že jsou „bohaté“, a tak by měly také myslet na „společnost“ a něco jí vrátet, např. prostřednictvím vlastních nadací a fondů, odkud by proudily peníze především do potřebných oblastí. Tento názor podle průzkumů zastávají tři pětiny

Čechů<sup>35</sup>. V této oblasti existují příklady a určité tendence, kdy vznikají různé formy podpory:

- **Dárcovství**, např. do této skupiny spadá i dárcovství krve (Daruj krev s Metrostavem).
- **Dobrovolnické akce**: Darování manuální práce, psychická podpora (např. Orange Day: GlaxoSmithKline). Darování času (např. společnosti Siemens nebo ČEZ - projekt firemního dobrovolnictví), „Čas pro dobrou věc“, Den pro lepší život (Kooperativa pojišťovna, a.s.).
- **Charitativní akce**, např. charitativní sbírky oblečení (např. Accenture Central Europe B.V.).
- **Sociální oblast péče o znevýhodněné občany a péče o osoby s postižením**, např. akce Pomocné tlapy, která vychovává a cvičí asistenční psy pro osoby s tělesným a kombinovaným postižením (Kooperativa pojišťovna, a.s.).
- **Zlepšení kulturního a sportovního vyžití**, např. Plzeňský Prazdroj.
- **Programy na zlepšení životního prostředí a ekologie**, např. Plzeňský Prazdroj, Telefónica Czech Republic.
- **Programy pro zaměstnance**, např. dobrovolnická akce, které se najednou účastní společnosti, jejich zaměstnanci dělají společnou aktivitu, např. sází stromy nebo radí managementu nějaké organizace.
- **Péče o zaměstnance**, např. Skanska, sladování osobního a pracovního života. Firmy si uvědomují, že work-life balance (vyváženost práce a osobního života zaměstnanců) se vyplatí, protože zaměstnanec je pak mnohem loajálnější, může si lépe rozvrhnout svůj čas a jeho výkonnost pro firmu naopak roste.
- **Přenos know-how mezi generacemi**, např. prostřednictvím projektů platformy Byznys pro společnost.

Pro zvýšení kvality dárcovského prostředí, se významné firemní nadace (Nadace České spořitelny, Nadace ČEZ, Nadace O2, Nadace OKD, Nadační fond GSK a Nadační fond Veolia) rozhodly založit v roce 2011 **Asociaci firemních nadací a fondů** při Fórum dárců. Společnosti mohou dle svého uvážení volit portfolio projektů či oblastí jejich zaměření, které často paradoxně suplují „neaktivitu“ či „neochotu“ státu směřovat podporu do problémových oblastí (vzdělávání, kultura, zdravotnictví a sociální a humanitární přístupy). Na daný problém můžeme nahlížet různými pohledy, ale faktem zůstává, že **role a význam filantropických aktivit vzrůstá, včetně objemu rozdělených finančních prostředků**, které zaznamenává Fórum dárců.

**Fórum dárců**

**Nadace**

<sup>35</sup> CSR fórum: Časopis o společenské odpovědnosti firem. 2011, č. 8/2011, s. 24

**Nadace** mohou být založeny k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu, tzn. **účel dobročinný, smíšený nebo i jiný** – zaveden ve statusu veřejné prospěšnosti a její management (správní rada) je odpovědný za její řízení a přerozdělení prostředků, které např. vyplývá z obsahu nadační listiny. Dalším kontrolním orgánem je dozorčí rada a revizor. Souhrnně jsou stanoveny povinné náležitosti v oblasti způsobu jednání nadace a podmínek pro poskytování nadačních příspěvků. Pro potvrzení kvality nadací a nadačních fondů, zvýšení transparentnosti a posílení důvěry ze strany dárců a široké veřejnosti je možno získat Znamku kvality. Znamka může být získána členy Asociace nadací a Asociace nadačních fondů při Fóru dárců, za předpokladu, že splní předem stanovené podmínky (rozhoduje Fórum dárců a komise). Smlouva o zisku a užívání známky kvality (loga a certifikátu) se uzavírá na dva roky, přičemž její platnost může být i opakovaně prodloužována, při porušování pravidel může být Znamka kvality naopak odebrána.

Také může nastat problém v oblasti, že společnost poskytuje filantropické aktivity, buduje svůj vnější image, ale interně může vyvíjet amorální přístupy vůči svým zaměstnancům, podmínkám práce apod. Zde je zřejmé, že pokud by byla členy výše zmíněných asociací, tak může získat známku kvality, zde se právě hodnotí vhodné předpoklady pro využívání a smysluplnosti CSR aktivit právě dané firemní nadace nebo nadačního fondu. Také dalším motivačním faktorem je **zvyšování transparentnosti a přerozdělování finančních prostředků** v souladu s přístupy odpovědného chování společnosti. Pokud to firma myslí vážně, je vhodné to stvrdit vhodnou **certifikací**, např. reportingový standard SA 8000, kterým společnost prokazuje své přístupy v sociálním pilíři. V současnosti jsou však certifikace dobrovolné a je na zvážení, zda je plně neimplementovat do kritérií přijetí firmami a jejich firemních nadací a fondů a také do uvedených asociací.

#### 5.4.2 FIREMNÍ FILANTROPIE

*Firemní filantropie*

Význam slova filantropie je spojován s motivovanou dobročinností pro podporu obecně prospěšného účelu, zpravidla v delším časovém horizontu a s konkrétně definovanými cíli. K tomuto významu je nutné dodat, že při uskutečňování dárce neočekává protiplnění, což ji na firemní úrovni zásadně odlišuje od sponzoringu (Adámek, 2012). Základní rozdělení filantropických aktivit firem je na peněžní a nepeněžní dárcovství. Jak uvádí publikace Fóra dárců, o. s. (Bartošová, 2006), „finanční podpora je nejjednodušší a nejrychlejší způsob podpory“. Mezi tu patří například poskytnutí finančního daru neziskové organizaci, za něž firma neočekává žádné protiplnění. Dále zde může být řazen sponzorský příspěvek, kterým si společnost „kupuje“ reklamu své značky za finanční podporu. Do nepeněžního dárcovství lze zařadit především firemní dobrovolnictví, čímž firma „může zapůjčit své zaměstnance nebo odborníky na jednorázové akce nebo dlouhodobé projekty“ (Bartošová, 2006). Další formou spolupráce v rámci nepeněžitého dárcovství je **poskytování hmotných i nehmotných darů**. Může se jednat například o darování movitého či nemovitého majetku, vlastnických práv, poskytnutí zázemí, technického vybavení, distribuční sítě či místa pro reklamu.

Z výše uvedeného je nutné provést **kategorizaci dárců**, protože ne každý, který se prohlašuje za dáorce či donátora, jím skutečně je. Podle občanského sdružení Fóra dárců by měl „dobrý firemní dáorce“ splňovat těchto pět základních znaků:

- existence dlouhodobé strategie dárcovství,
- transparentnost (zveřejňování okolností, za jakých firma poskytuje podporu),
- odlišení praxe sponzoringu a dárcovství,
- využívání různých nástrojů firemní filantropie (věcné dary, dobrovolnictví zaměstnanců...),
- využívání daňových zvýhodnění.

Jiní autoři se zaměřují na charakteristiku dárců, v nichž zohledňují jejich motivy. Podle tohoto kritéria se rozlišují **tři typy dárců**:<sup>36</sup>

- **dáorce mecenáš** – tento typ je opravdový filantrop, kterému skutečně záleží na podporované oblasti a je ochoten na ně věnovat i značně vysokou částku,
- **dáorce obchodník** – jde o typ, kterému je celkem lhostejná záchrana nebo osud dané oblasti. Bývá zpravidla motivován získat osobně nebo pro firmu v určitých kruzích pověst podporovatele veřejně prospěšných aktivit a rovněž uplatnit daňové úlevy jako vedlejší přínos této firemní pověsti,
- **dáorce nedáorce**, který nemá vůbec na zřeteli jakýkoliv veřejně prospěšný zájem. Patrně mu ani příliš nezáleží na daňových úlevách nebo na vytváření dobré pověsti firmy. Část těchto dárců nedárců (spíše sponzorů) ve skutečnosti ani nenabízí dar, ale svoji podporu formuluje jako odměnu za služby za jiné činnosti (někdy pod záminkou daru nebo i zcela otevřeně). Většinou jde o provádění reklamy, a to nejen pro ně samotné, ale i pro další podnikatele.

Mezi možností spolupráce je možno např. uvést **organizování** benefiční akce, charitativní aukce či výstavy. Výtěžek putuje na dobročinné účely. Pozitivní dopad těchto akcí působí na firmu, pod jejíž záštitou se projekt realizuje, neziskovou organizaci, která získá finanční prostředky, ale také na veřejnost, pro kterou jsou tyto kulturní dobročinné aktivity pořádány. Spoluprací, jež je založena na **vytvoření nového produktu s využitím stávající technologie** se firma může projevit jako filantrop tím, že pomůže vytvořit nějaký mechanismus, který usnadní podporu veřejně prospěšné činnosti (např. Sbírkové konto České spořitelny, projekt dárcovských SMS), která je pro neziskové organizace osvobozena od poplatků (Bartošová, 2006).

<sup>36</sup> zpracováno podle Ledvinová, J. a Pešta, K. Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost. s. 114-116.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

Identifikujte rozdíly v pojetí dáorce-mecenáš, dáorce-obchodník, dáorce nedárce?

Jednou z často realizovaných forem spolupráce v rámci České republiky je **umístění zapečetěných charitativních pokladniček** na prodejních místech. Úspěšnost výběru drobných mincí je podpořena velkým psychologickým efektem, který způsobí skutečnost, že zákazník po zaplacení zboží ještě drží peníze v rukou. Jakýmsi rozšířením této formy spolupráce je **prodej výrobků z chráněných dílen**. V případě prodeje výrobků z chráněných dílen jde o přímý prodej výrobků, vyrobených například handicapovanými osobami.

*Matchin-  
gový fond*

Matchingový fond představuje formu spolupráce NNO a zaměstnanců, kdy na jejich iniciativu (nebo iniciativu managementu firmy) se vytvoří např. **matchingový fond**. Prostřednictvím tohoto fondu je realizována sbírka mezi zaměstnanci, kdy každý dle stanoveného „matchingu“ přispívá finanční částkou k danému dohodnutému poměru. Tento poměr může být vyjádřen např. 50 Kč přispívá zaměstnanec, a ke každému takovému příspěvku přispějí i zaměstnavatel (např. 100 Kč). Vybrané finanční prostředky pak jsou použity na účel projektu nebo aktivity, pro kterou jsou realizovány. Ačkoli se tato forma podpory může jevit pouze jako individuální dar zaměstnance, důležitou roli zde hraje i zaměstnavatel, který takový způsob dárcovství umožní a shromáždí finanční prostředky ve prospěch neziskové organizace.

*Služba pro  
bono*

Dalším přístupem je **poskytování školení, vzdělávání či odborné pomoci ze strany zkušených a odborníky vybavených firem je pro neziskové organizace**. Mohou totiž vést k rozvoji veřejně prospěšných projektů a ke snížení nákladů na tyto projekty. Vybrané aktivity se poskytují levněji nebo také jako **služba pro bono**, což znamená, že firma organizuje prostřednictvím svých pracovníků bezplatnou službu pro neziskovou organizaci v té oblasti, která je jí oborově blízká. Nefinanční podporou se mohou zaměstnanci do veřejně prospěšných aktivit zapojit prostřednictvím **časových kont**, kdy firma umožní věnovat několik hodin z pracovní doby práci v neziskových organizacích, akčního dne, což je jeden den v roce zasvěcený práci v neziskové organizaci, sociální praxe (switch), představující práci zaměstnance po dobu jednoho týdne v sociálním zařízení, či služebního pobytu (secondment), který spočívá ve vyslání firemních zaměstnanců do neziskové organizace na období 6 až 24 měsíců. Pozitivy těchto dobrovolnických akcí je mimo jiné také osobní rozvoj zaměstnanců, kteří získají nové zkušenosti z prostředí mimo firmu.

**Talentová databanka a komplementární dar** jsou dalšími možnostmi, jak se mohou zaměstnanci zapojit do firemní filantropie. Talentová databanka slouží jako databáze



zaměstnanců, kteří mají zájem o dobrovolnickou práci. Komplementárním darem věnovaným neziskové organizaci, ve finanční nebo věcné podobě, může firma podpořit dobrovolnickou práci zaměstnanců

### 5.4.3 SPONZORING

Zákazníci v současné době často hodnotí firmu a její produkty i z pohledu všeobecné prospěšnosti, a proto v důsledku transparentní filantropie firem roste loajalita zákazníků. Mezi přínosy firemního dárcovství patří zlepšení image společnosti a zvýšení povědomí o její značce. Výběrem vhodné strategie firemní filantropie může firma docílit spokojenosti zaměstnanců, jež jsou pyšní na aktivity firmy, a nakonec i konkurenční výhody na trhu. Spolupráce mezi ziskovou a neziskovou sférou je také nepřímo podporována státem, a to snížením daňového základu v případě poskytnutí daru neziskové organizaci. Firemní filantropií mohou firmy dosáhnout nejen výhod v oblasti marketingové, ale i finanční. Sponzoring a dar je v České republice nepreferovanějšími možnostmi spolupráce a plynou z něj daňové úlevy pro firmy i neziskové organizace.

Sponzoring

V této souvislosti je nutné také vymezit **dar**, kdy je „darem chápán dvoustranný právní úkon, kdy dárce něco bezplatně přenechává nebo slibuje obdarovanému, který tento dar nebo slib přijímá“. Od 1.1.2014 je v právní terminologii pojem dary nahrazen termínem poskytnuté **bezúplatné plnění**. Za předpokladu poskytnutí bezúplatného plnění neziskové organizaci, si firma může snížit základ daně, pokud hodnota jednotlivého daru dosáhne alespoň částky 2 000 Kč. Je-li tato podmínka splněna, může si firma o tuto částku snížit daňový základ ovšem v úhrnu darů za kalendářní rok nejvýše do 5 % základu daně sníženého dle § 34 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

#### KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaký je rozdíl mezi sponzoringem a darem?

---

### 5.4.4 VZÁJEMNÁ DOHODA O VYUŽÍVÁNÍ LOGA A NÁZVU NNO

Společnosti se mohou také zapojit touto formou spolupráce, kdy mohou „potřebovat“ využít logo či název NNO za účelem propagace svých produktů nebo služeb za protihodnotu – dohodnutou finanční částku. Firma tuto aktivitu dělá v rámci svého strategického marketingu, kdy jméno či název NNO je velmi „důvěryhodný“ a firmě přispěje k budování dobrého jména, či růstu tržeb, podílu na trhu apod. Výsledkem jsou pro obě strany – vliv na PR, publicitu či případný zisk. Z oboustranného vztahu také mohou vzniknout určitá

rizika, kdy může dojít k poškození jména zaviněním protistrany, což může poškodit reputaci jak firmy, ale také NNO.

#### 5.4.5 VYUŽITÍ DOBROVOLNICTVÍ

Dobrovol-  
nictví

Cílem pro rozvoj dobrovolnictví v ČR je **posilování vzájemné sociální soudržnosti v rámci dobrovolnických aktivit ve společnosti**. S využíváním toho typu aktivit rostl tlak na právní vymezení, kdy v roce 2002 byl stanoven Zákon o dobrovolnické službě (zákon č.198/2002, Sb.). Toto legislativní vymezení upravuje dobrovolnickou činnost, kterou realizuje dobrovolník:

- vůči např. zdravotně postiženým, seniorům, při pomoci nezaměstnaným lidem, osobám trpícím závislostmi, domácím násilím, ale také péči o děti, rodinu, podporu a pomoc lidem v těžkých životních situacích apod.
- svou pomocnou ruku při katastrofách (např. živelných, přírodních, ekologických, humanitárních), ale také při zmírňování negativního dopadu na ŽP a zachovávání kulturního odkazu a dědictví pro následné generace,
- pomoc při organizování charitativních aktivit nebo kulturních činností pro osoby mající určité znevýhodnění vůči ostatním členům společnosti (jsou uvedeny v první odrážce),
- pomoc pro zajištění a realizaci programů jak národních, ale také mezinárodních a vládních organizací.<sup>37</sup>

Pokud se organizace chtějí angažovat v dobrovolnictví, mohou se inspirovat např. na stránkách [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz), [www.zapojimese.cz](http://www.zapojimese.cz), kde nalézt možnosti zapojení se do vybraných aktivit. Aktivní je také Národní dobrovolnické centrum Hestia nebo základna možné spolupráce prostřednictvím UNICEF.<sup>38</sup> Platforma Byznys pro společnost ročně zapojuje více než 7000 dobrovolníků v rámci různých programů a spolupracuje s více než 700 veřejně prospěšnými organizacemi v ČR, od vzdělávacích, přes sociální až po ekologické. Spolupráce je možná na úrovni celoročních programů firemního dobrovolnictví, celofiremních hromadných dnů, akcí pro týmy a jednotlivce a také mezinárodní dny firemního dobrovolnictví (např. Give&Gain Day, Engage Day).<sup>39</sup> Je zřejmé, že při zapojení se, musí firmy kalkulovat s určitými finančními prostředky na přípravu a realizaci práce s dobrovolníky, kdy je třeba koordinovat jejich aktivity, zajistit vhodné pracovní prostředky a prostory apod. V rámci motivace firma dobrovolníkům nabízí také např. vzdělávání, zveřejnění jmen, teambuildingové akce atd. Všechny tyto zmíněné aspekty představují náklady, se kterými je potřeba dopředu počítat. Výše nákladů se odvíjí od skutečnosti, zda firma

<sup>37</sup> HLADKÁ, M. Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje. [online]. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: [http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference\\_Pardubice\\_Hladka.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference_Pardubice_Hladka.pdf).

<sup>38</sup> UNICEF. [online]. 2021 [cit. 2021-04-25]. Dostupné z <http://www.unicef.cz/jak-pomoci/dobrovolnictvi>

<sup>39</sup> Business pro společnost. [online]. 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z <http://www.byznysprospolecnost.cz/firemni-dobrovolnictvi.html>

pracuje s dobrovolníky podle zákona o dobrovolnické službě (je tzv. přijímající organizací), např. zahraniční dobrovolná služba, humanitární organizace, nebo zda samotní členové organizace jsou dobrovolníky a pracují pravidelně, bezplatně na osobně vytyčeném poslání, např. práce s dětmi (nejčastěji na lokální úrovni). Obecně lze konstatovat, že práce s dobrovolníky se významně neliší od řízení lidí v běžné ziskové firmě. Kvůli absenci finanční odměny je však o to důležitější využívat ostatních forem motivování a vedení pracovníků.<sup>40</sup>

**Dobrovolníci** mají vliv na poslání a činnost organizace. Svou přítomností nutí organizaci **zlepšovat prosociální strategii**. Organizace začíná fungovat na odlišných principech, které pro ni mohou být zásahem do vlastního poslání, rovněž získává zpětnou vazbu od lidí, kteří přicházejí do organizace zvenčí. Do organizace se dostávají lidé, kteří nejsou zatíženi dosavadními postoji a zkušenostmi vůči organizaci, a organizace může v rámci pozitivního zapojování dobrovolníků vyvíjet projekty či aktivity, které ovlivňují např. úroveň společenské odpovědnosti v sociálním pilíři konceptu CSR.

*Dobrovolníci*

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Filantropické aktivity jsou součástí společenské odpovědnosti a rozšiřují dobrovolné přístupy podpory různých dobročinných projektů a aktivit. NNO hrají klíčovou roli při tvorbě spolupráce firem, těchto organizací i širší veřejností. V kapitole byly představeny jednotlivé formy spolupráce, které mohou být iniciovány ze strany managementu firem, zaměstnanců i dobrovolníků. Důležité je vhodně oddělit od sebe způsoby podpory např. formou dobrovolnictví, dárcovství, sponzoringu a CRM. Každá forma má určité výhody pro zúčastněné subjekty. Firmy různými formami spolupráce sledují určité cíle.

V ČR lze sledovat významný růst a popularitu firemní filantropie, i když hnacím motorem nemusí být vždy veřejný prospěch, ale vidina vyššího prodeje, budování PR, dobrého jména firmy apod. Rozmach pestrých projektů a filantropických činností je podpořen firemními nadacemi a nadačními fondy, kdy je možno sledovat rostoucí počty i objemy finančních prostředků směřujících do oblasti podpor (sociálních, environmentálních apod.).

Závěrem lze konstatovat, že dárcovství a filantropie by měla být součástí dlouhodobé strategie subjektů, tak aby bylo zřejmé, zda firmy sledují určité cíle, dále pro odlišení sponzoringu a čistého dárcovství. Otázka transparentnosti a využívání podpor musí být veřejně dostupná a ověřená, aby zvýšila věrohodnost těchto aktivit (např. partnerstvím či členstvím v organizacích). Jednotlivé aktivity z oblasti filantropie a dárcovství jsou chápány jako jeden z nástrojů pro posilování společenské odpovědnosti firmy (organizace).

<sup>40</sup> HLADKÁ, M. Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje. [online]. 2021[cit. 2021-03-17]. Dostupné z: [http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference\\_Pardubice\\_Hladka.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference_Pardubice_Hladka.pdf).



## OTÁZKY

1. *Jaký je význam firemní filantropie?*
  2. *Jaké jsou možnosti spolupráce firem a NNO?*
  3. *V čem je význam ve vzájemné dohodě o využívání loga a názvu NNO?*
  4. *Co znamená termín kontinuum mezisektorové spolupráce?*
  5. *Jaké jsou možnosti zapojení „dobrovolnictví“ z pohledu legislativy?*
  6. *Z pohledu firemních dárců, jaké mohou být identifikovány typy dárců?*
  7. *Jak lze ve firmě využít „matchingový fond“?*
  8. *Jaký je význam Cause Related Marketingu?*
- 



## ODPOVĚDI

Odpovědi na výše uvedené otázky:

1. Firemní filantropie je spojena s dobročinností firmy za určitým obecným prospěchem, vykazuje aktivity v dlouhodobém období a firma má jasný cíl. U filantropických aktivit firma neočekává protiplnění (odlišení od sponzoringu).
2. Můžeme nalézt několik forem spolupráce mezi firmami a NNO, např. firemní filantropie, dohoda o využití názvu a loga, firemní nadace, společná (vzájemná) propagace, která bývá spojena s využitím CRM, společný sponzoring, propagace zaměřená na obchodní účel.
3. Firma toto realizuje z důvodu propagace např. svých výrobků nebo služeb a žádá určitou protihodnotu – za určitý finanční obnos. Firma takto využívá své logo nebo název NNO, tyto činnosti jsou součástí strategického marketingu. Firma posiluje „důvěryhodnost“ spojením s NNO, což přispívá k tvorbě dobrého jména, můžeme mít efekt na růst tržeb, zvyšování prodejů, podílů na trhu. Firma těží z vyššího např. zisku a NNO z vlivu na publicitu a PR. Určitou nevýhodou může být riziko poškození dobrého jména firmy nebo NNO, pokud jedna strana se proviní nevhodným chováním či aktivitou.

4. Celkově má kontinuum mezisektorové spolupráce tvořeno 3 stádii. První stádium – filantropická fáze – vztah dárce, který poskytuje dar a protistrana je obdarovaná, vztah mezi firmou a NNO není velmi propojen a není součástí strategie (ad hoc projekty). Druhé stádium – transakční fáze – obě strany se aktivně zapojují, jsou součástí strategie, jedná se o plánované aktivity a akceptované hodnoty, spolupráce probíhá formou sponzoringu akcí, vzájemných projektů, dobrovolnictví zaměstnanců, CRM apod. Třetí stádium – integrační fáze – subjekty tvoří strategická partnerství, dlouhodobé projekty, sdílení vzájemných hodnot, společné strategie s širším přesahem do společnosti a pozitivních důsledků.
5. V roce 2002 vznikl Zákon o dobrovolnické službě (zákon č.198/2002, Sb.). Tento zákon byl stanoven na podněty, kdy bylo nutno posílit vzájemnou sociální soudržnost v oblasti dobrovolnických aktivit v širší společnosti (rostl tlak na oporu v legislativě). Tento zákon upravuje činnosti (dobrovolnické), které jsou realizovány dobrovolníkem např. osobám trpícím závislostmi, domácím násilím, péče o děti, podpora rodiny, pomoc lidem v těžkých životních situacích, vůči zdravotně postiženým, seniorům apod. Také upravuje pomoc při katastrofách (přírodních, ekologických, živelných, humanitárních), dále při snižování negativních důsledků na životní prostředí, při organizacích charitativních a kulturních činnostech pro znevýhodněné osoby. Podpora pomoci je směřována do oblasti realizace a podpory pro zajištění mezinárodních, ale i národních programů.
6. Můžeme rozdělit do 3 skupin: dárce mecenáš – jedná se o filantropa, má velký zájem na oblasti, kterou podporuje, vynakládá vysoké finanční částky a nesleduje svůj osobní prospěch. Druhý typ je dárce obchodník – jeho motivace je hnána ziskem pro firmu a budování dobré pověsti podporovatele pro určité veřejně prospěšné projekty, uplatňuje daňové výhody. Třetím typem je dárce ne-dárce – nezáleží mu na daňových zvýhodnění, ani na vytváření dobrého jména firmy. Jedná se především o sponzory (nenabízí dary, ale očekávají určitou protihodnotu). U tohoto typu se jedná především o reklamní činnosti pro ně samotné, ale i pro jiné firmy.
7. Matchingový fond je určitá forma spolupráce mezi zaměstnanci a NNO, kdy z iniciativy managementu nebo pracovníků se vytvoří tento fond. Jednotlivé příspěvky do tohoto fondu jsou poskytovány pracovníky dle uvedeného „matchingu“ (poměru), např. zaměstnanec pravidelně přispívá určitou částkou, např. 100 Kč a zaměstnavatel k tomu přispěje dalších 200 Kč. Získané prostředky jsou pak použity na daný účel nebo aktivity.
8. CRM – Cause Related Marketing je forma podpory (finanční nebo materiální) neziskové organizace v určité závislosti na realizovaném objemu prodaných výrobků (zboží) za určité období. Jedná se o kombinaci sponzoringu, filantropie a

soukromých podnikatelských aktivit. Firma vhodnou strategií posiluje své PR, komunikační politiku, identitu, vznikají cause Related programy, kdy z prodejů výrobků (zboží) firmy určitá finanční suma je vybrána na podporu konkrétní dobročinné činnosti.

---

## 6 PŘÍPADOVÉ STUDIE SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH FIREM A VYBRANÝCH PROJEKTŮ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola obsahuje případové studie vybraných firem a institucí, kdy jsou prezentovány konkrétní příklady dobré praxe. Příklady jsou zdrojem inspirace a podkladem pro další implementace odpovědných přístupů. V kapitole jsou představeny konkrétní projekty nebo činnosti spadající do koncepce CSR ve sledovaných třech pilířích (environmentální, sociální a ekonomický).

Poznatky z již realizovaných praktických příkladů jsou cenným zdrojem pro pochopení významu společenské odpovědnosti a poskytují také určitý know-how pro hodnocení (sebereflexi nebo nezávislých třetích stran), implementaci a dopad konkrétního chování firem nebo organizací na zájmové skupiny. Základní princip „business case“ nespočívá v systému řady opatření, ale slouží především na využívání dostupných a ověřených postupů a zkušeností firem, které koncept CSR využívají a mají jej implementován. Proto jsou v kapitole vybrány významné aktivity firem, které jsou již ověřeny nezávislým subjektem (např. formou ocenění, certifikace, ověřeného reportu apod.).

### CÍLE KAPITOLY



Cílem kapitoly je představit a poukázat na širší aplikaci společensky odpovědných aktivit na realizovaných projektech, aktivitách a iniciativách, který byly oceněny nezávislým subjektem. Přidanou hodnotou kapitoly je propojení teorie a praxe, kdy v rámci prezentovaných aktivit a projektů v jednotlivých pilířích CSR je možno sledovat konkrétní praktické důsledky.

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- aplikovat společensky odpovědné aktivity v konkrétních oblastech společenské odpovědnosti,
- vytvořit širší implementační rovinu v možnostech uplatnění CSR aktivit v podmínkách konkrétní organizace,
- určit motivaci, proč subjekty např. vytvářejí určité aktivity vůči stakeholderům.

- provést transfer teoretických přístupů do praktických projektů a konkrétních odpovědných aktivit,
  - porozumět významu propojení CSR a strategického řízení.
- 



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

CSR projekty, případová studie, Top odpovědná firma, ocenění, pilíře CSR

---

### ÚVOD

Kapitola je strukturována tak, aby poukázala na pestrost a možnost realizace aktivit souvisejících s jednotlivými pilíři CSR a také představila konkrétní aktivity (různorodého zaměření), úspěšné projekty a ocenění ve vybraných společnostech, které svými aktivitami prokázaly odpovědné přístupy v sociální, environmentální či ekonomické oblasti.



## PRŮVODCE STUDIEM

Obsahově je kapitola rozdělena na tři části, kdy první část představuje případovou studii implementace CSR Magistrátem hlavního města Prahy. Ve druhé části jsou prezentovány aktivity a projekty spadající do aktivit Asociace společenské odpovědnosti, které se významnou měrou podílí na utváření společensky odpovědného chování v ČR. A třetí část obsahuje vybrané příklady společností a jejich projektů, strategií a aktivit, které získaly ocenění v oblasti společenské odpovědnosti. Cílem představených případových studií je získat poznatky o konkrétních možnostech a způsobech odpovědného chování organizací, které je integrováno do strategického řízení.

---

## 6.1 Případová studie – Společensky odpovědná Praha

Společensky odpovědná Praha

Hlavní město Praha, Magistrát hlavního města Prahy v roce 2018 v kategorii organizace veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž hlavní náplní není podnikání,“ získal ocenění „Společensky odpovědná organizace II. stupně“ a mezinárodní certifikát „Committed to Sustainability (2 hvězdy)“. Město má vypracovaný dokument, který je hlavním uceleným zdrojem informací o CSR aktivitách – Společensky odpovědná



Praha<sup>41</sup>. Tento dokument obsahuje základní poslání, vize a hodnoty (zákonnost, úcta a etika otevřenost a spolupráce, profesionalita, efektivita a zájem a rozvoj) v souvislosti s CSR, kdy jsou tato témata zakotvena v souhrnné Strategii řízení a rozvoje Magistrátu hlavního města Prahy do konce roku 2020. Vize Strategického plánu hl. m. Prahy se opírá a cílí na pět priorit – Prosperující město, Občanská společnost, Autentické město, Sociální soudržnost, Krásné město.

Následující vybrané příklady jsou rozděleny do oblastí společensky odpovědná Praha – hospodárná, sociálně-zdravotní, vzdělávací a volnočasová, kulturní, environmentální a územně-rozvojová, bezpečná a otevřená ke svému okolí i sama k sobě.

Příkladem z oblasti „**hospodárná**“ je zaměření na přerozdělení více jak 300 milionů korun z přebytku hospodaření mezi městské části a střední školy zřizované přímo hlavním městem. Tyto prostředky jsou využity jak na výstavbu a rekonstrukci nových mateřských či základních škol, případně jejich sportovního zázemí.

Z pohledu **sociálně-zdravotní** realizuje projekt podpory vybraných druhů sociálních služeb v krajské síti sociálních služeb na území hl. m. Prahy. Hlavním cílem projektu je pomoc potřebným osobám s cílem usnadnit jejich začlenění do společnosti a zaručit plnění jejich základních práv. Pomoc potřebným osobám je realizována prostřednictvím podpory vybraných druhů sociálních služeb, které jsou zařazeny do krajské sítě sociálních služeb na území hl. m. Prahy. Očekávaným přínosem projektu je zajištění dostupnosti konkrétních druhů sociálních služeb pro potřebné osoby na území hl. m. Prahy. Jiným příkladem je vybudování Fondu rozvoje dostupného bydlení, kdy je účelem fondu je využití příjmů z prodeje bytových domů nesvěřených Statutem hl. m. Prahy městským částem hl. m. Prahy a výnosů z pronájmu volných bytů v domech určených k prodeji na rozvoj a zkvalitnění sociálního bydlení a pobytových kapacit sociálních služeb. Mezi další aktivity patří realizace amatérské filmové soutěže Antifetfest s tematikou prevence rizikového chování, pořádání Pražského fóra primární prevence. Jiným příkladem je dotační a grantová podpora sociálních služeb a návazných služeb podporujících rodinu, kdy magistrát finančně podporujeme organizace poskytující terénní, ambulantní a pobytové sociální služby pro osoby, které potřebují v životě pomoc (především nestátní neziskové organizace a příspěvkové organizace). Navyšujeme kapacity v příspěvkových organizacích a postupně pracujeme na zvýšení kvality a materiálně technických standardů nabízených sociálních služeb (především pobytových). Finančně podporujeme služby a projekty pomáhající rodinám a dětem v obtížné sociální situaci a projekty zaměřené na podporu rodinného života.

Dále z pohledu sociálního zde patří aktivity pro tvorbu systému humanitární pomoci pro lidi bez domova, realizace ankety Srdce na dlani za ocenění práce a přístup zaměstnanců

---

<sup>41</sup> Hlavní město Praha. [online]. 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: [http://www.praha.eu/public/ed/13/ba/2543501\\_827361\\_Spolecensky\\_odpovedna\\_Praha\\_verze\\_2017.pdf](http://www.praha.eu/public/ed/13/ba/2543501_827361_Spolecensky_odpovedna_Praha_verze_2017.pdf)

sociálních zařízení. Do oblasti zdraví lze zařadit akce – Nekašli na plíce, Týden diabetu a Pochod proti diabetu, Den dětské onkologie, Cena Mosty, Run and Help, Běh pro Paraple MDA RIDE, Život s handicapem, Osvětová kampaň HMP – Voda je život.

V oblasti volnočasové a vzdělávací, která je také navázána na společenskou odpovědnost v oblasti sociálního pilíře (vztahu s komunitami apod.) lze přiřadit akci Akademie umění a kultury pro seniory HMP. Tato síť akademie umění byla založena jako prostor pro mezigenerační solidaritu a komunikaci, jenž občanům v seniorském věku umožňuje smysluplné a aktivní naplnění volného času specificky zaměřeným studiem, které vhodně naplňuje jejich potřeby, a to jak psychické, tak sociální. Pořádání soutěže SOLLERTIA Praha, kdy je hlavním principem soutěží Sollertia přímé porovnání žáků a odborníka z praxe. Anketa Pražský učitel je od roku 2017 vyhlašována radní odpovědnou za oblast školství s cílem ocenit nejlepší pedagogy SŠ.

Mezi další aktivity v této oblasti patří: Stipendijní program pro žáky středních odborných škol oborů vzdělání s výučním listem, Podpora vzdělávání dětí a žáků s odlišným mateřským jazykem, Nadační fond Cesta ke vzdělání, Dětský domov cup 2016, Program prevence sociálního vyloučení ve školách zřízených HMP, Podpora nadaných dětí, žáků a studentů, Praha očima studentů – projekt s periodikem Deník. Magistrát také velmi aktivně podporuje řadu sportovní aktivit.

**Environ-  
mentální  
pilíř**

Z části společensky odpovědná Praha v **environmentální oblasti** můžeme uvést hlavní příklady, kdy např. magistrát realizuje projekt revitalizace sídlišť, kdy se zaměřuje na nedbanou zeleň, nedostatek občanského vybavení nakládání s dešťovou vodou. Aktivně zapojuje veřejnost při plánování města při přípravě velkých i menších projektů zlepšuje jejich kvalitu, šetří čas i peníze. Participace zvyšuje transparentnost a odpovědnost při plánování města, zlepšuje vztahy v komunitě. Pro veřejnost otevřel magistrát Centrum architektury a městského plánování (CAMP), kde jsou k dispozici aktuální informace o všech důležitých projektech obecních i soukromých. CAMP nabízí prostor k diskusím, přednáškám a vzdělávacím programům. Všechny důležité informace o změnách územního plánu zveřejňujeme na webových stránkách [www.zmenaplanu.cz](http://www.zmenaplanu.cz).

Pro realizaci motivačního nástroje města ke zlepšování kvality ovzduší a k podpoře úspor energií v domácnostech vytvořilo program Čistá energie Praha. Jeho cílem je motivovat prostřednictvím finanční podpory (dotací) vlastníky či nájemce bytových objektů k přeměně původních topných systémů na ekologicky příznivější formy nebo k využití obnovitelných zdrojů energie. Dalším projektem jsou kotlíkové dotace Praha na obměny neekologických kotlů na pevná paliva v rodinných domech za ekologické zdroje vytápění s cílem snížit emise z lokálního vytápění domácností podílející se na expozici obyvatelstva nadlimitním koncentracím znečišťujících látek. Magistrát realizuje Strategii adaptace h. m. Prahy na klimatickou změnu, která obsahuje několik desítek opatření především reagujícím na vlny horka a existenci tzv. městského tepelného ostrova a na nerovnoměrnou distribuci srážek, v důsledku, které hrozí jednak sucha, jednak povodně. Dotýká se různých oblastí

života včetně energetiky a dopravy a využívá i tzv. měkké nástroje v čele s osvětou a výchovou. Těžiště spočívá v péči o městskou zeleň (tzv. zelenou infrastrukturu) co do kvality i kvantity a také v posilování tzv. modré (vodní) infrastruktury. Také byl vytvořen projekt Čisté mobility – elektromobility, který je zaměřen na poradenství a poskytování účelových finančních dotací např. na nákup elektromobilů v příspěvkových organizacích. V uplynulých letech byla finančně podporována obměna vozového parku svozové společnosti Pražské služby, a.s. v rámci podpory „de minimis“ za vozy s pohonem na stlačený zemní plyn. Pražské služby, a.s. tak získaly největší flotilu komunálních vozidel na CNG v ČR.

Významnou oblastí, na kterou se Praha zaměřuje jsou také vodní plochy a jejich výstavba (např. rybník Zahrádky, Polífkův rybník, nové rybníky ve Stromovce, vodní plocha Čihadla, vodní plocha Interlov) a revitalizace vodních toků a ploch pro navrácení přírodního charakteru vodních toků a nádrží pro zlepšování mikroklimatu. Pro lepší využití pražských břehů a nábřeží pokračuje intenzivní projektová a inženýrská příprava na náplavce v Holešovicích a v okolí ledáren v Praze Braníku. O péči o zeleň se hl. m. Praha koncentruje na rozšiřování ploch veřejné zeleně (kdy bylo např. zalesněno a ozeleněno 424 100 m<sup>2</sup> původně převážně zemědělské půdy (např. les Blatov, les Robotka, les U remízku, lesopark U Čenku). Také aktivně probíhá obnova historických sadů.

Praha realizuje několik projektů, které mají dopad na environmentální oblast CSR, např. probíhá sběr použitých potravinářských olejů a tuků, sběr infekčního odpadu, sběr použitého textilu, oděvu a obuvi, vybudování Re-Use centra či sběr plastových víček. V rámci realizace Krajské koncepce environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty město podporuje projekty rozvíjející spolupráci neziskových organizací, veřejné správy, škol a obyvatel a projekty, které přispívají k rozvoji místní komunity a ochrany životního prostředí na místní úrovni a zapojování veřejnosti do péče o životní prostředí a plánování veřejných prostranství, případně s nimi spolupracuje. V environmentální oblasti podporuje projekty a aktivity organizací a spolků realizujících:

- Sociální podnikání – Envira, o.p.s. – Středisko ekologické výchovy Toulcův dvůr.
- Firemní a osobní dobrovolnictví – Hnutí Brontosaurus, Botič o.p.s. – Středisko ekologické výchovy Toulcův dvůr, TEREZA – vzdělávací centrum, Středisko ekologické výchovy Lesů HMP.
- Aktivity pro handicapované – Středisko ekologické výchovy Toulcův dvůr, Středisko ekologické výchovy Lesů HMP.

V Praze také probíhá zapojení a koordinace Evropského týdne mobility a podpory nezájímavých neziskových organizací do aktivit Dne bez aut. V roce 2017 vznikl projekt Ekologis zaměřený na městskou logistiku, na dopravce a firmy, které disponují nějakým vozovým

parkem. Všechny tyto firmy a organizace mají možnost připojit se k projektu, navázat spolupráci s městem a zároveň se zavázat, že budou pracovat na inovaci svého vozového parku směrem k principům udržitelnosti, že budou jezdit šetrně a ohleduplně ke svému okolí a ostatním účastníkům dopravního provozu. Projekt Čistou Stopou Prahou byl spuštěn na začátku roku 2016. Od té doby má za cíl atraktivní a srozumitelnou formou komunikovat na veřejnost problematiku dopravy ve městě. Snahou projektu je motivovat širokou veřejnost, aby přemýšlela nad způsobem, jakým se denně po městě pohybuje, a dokázala racionálně a objektivně zvážit všechny benefity a problémy, které se s ním pojí. Jednou z počínajících kampaní, kterou projekt zastřešuje, je kampaň s pracovním názvem Ohleduplnost.

Ve spolupráci s evropskými partnery a českými nestátními neziskovými organizacemi naplňuje koncepci „Design for all“ – měníme město tak, aby bylo dobře prostupné pro každého bez ohledu na věk, přechodný či trvalý zdravotní handicap nebo jiné zatížení. Významným dokumentem v této oblasti je Koncepce odstraňování bariér ve veřejné dopravě v Praze, která je systematicky naplňována s konečným termínem v roce 2025. Intenzivní komunikace a spolupráce s nestátními neziskovými organizacemi v environmentální a dopravně-environmentální oblasti prezentuje kooperace s řadou místních neziskových organizací (např. Pražské matky, Auto\*Mat, Bieno, Hnutí Brontosaurus, Sdružení pro čistou Vltavu, Nadace Partnerství, Bajkazyl, NaKole). Kdy jsou pořádána setkání a společné aktivity a vytvářen prostor a jejich podpora. Z konkrétních příkladů úspěšné spolupráce lze uvést portál Chodeci Sobě a Cyklisté Sobě, každoroční Cyklozvonění, Do práce na kole a kampaň podporující rozvoj veřejného prostoru Zažít město jinak. Město podpořilo akce typu Zelené a živé vnitrobloky, Dobrovolníkem pro přírodu, Dobrovolnické budkování, Uklidme Česko a další.

Významnou oblastí, které město má samostatně vyčleněno je oblast „společensky odpovědná Praha – bezpečná“, kdy vyvíjí řadu aktivit v projektech např. Nenechte si ubližovat, Podpora aktivity Bezpečně na škole a Bezpečné cesty do škol, Bezpečnostní průprava dětí předškolního věku. Je také pořádáno Pražské bezpečnostní fórum a akce Nejezdi jak netopejrl!, která je osvětově zaměřená a cílená na cyklisty, běžce a in line bruslaře. Jsou pořádány mezinárodní konference (např. Bezpečnosti a krizový management v reálném prostředí, Kyberpsychika a KyberFest) a řada dalších aktivit včetně různých ocenění za úspěšné aktivity a počiny v oblasti společensky odpovědných aktivit.

V prostředí Magistrátu hlavního města Prahy je uplatňován koncept společenské odpovědnosti také dovnitř, tzn. že, magistrát respektuje zaměstnance a jejich práva, nabízí bezpečné a příznivé pracovní prostředí, poskytuje nediskriminující podmínky a průběžně rozvíjí schopnosti a znalosti zaměstnanců, které zajistí jejich odborný i osobní růst a seberealizaci. Velmi aktivní je v podpoře rovných příležitostí a zamezení diskriminace, kdy byl magistrát za své aktivity několikrát odměněn umístěním mezi prvními třemi oceněnými v kategorii krajských úřadů v soutěži „Půl na půl“ – respekt k rovným příležitostem. Mezi další významné aktivity patří:

- **Rozmanitost na pracovišti** – uplatňování konceptu diverzity – zaměření na podporu aktivit a strategií, které vedou k zajištění maximálního využití genderových, věkových, sociálních a osobnostních rozdílů, zajištění rovných příležitostí v oblastech profesního rozvoje, kariérního růstu, ohodnocení a motivace a zajištění rovnováhy profesního a soukromého života zaměstnanců. Pracovní skupina se věnuje podpoře a prosazování rovných příležitostí a nediskriminace, sladování pracovního, rodinného a soukromého života, problematice zaměstnávání osob se zdravotním postižením a řízením věkově diverzity (Age Management).
- **Sladování pracovního a osobního života zaměstnanců** (life-work balance) - větší flexibilita úpravy pracovní doby, poskytování volna nad rámec zákoníku práce, příspěvky na volnočasové aktivity zaměstnanců a jejich dětí, na zabezpečení péče o děti v mimoškolní době, případně přímo jejich pořádání a obecně podpory pro-rodinné politiky úřadu.
- **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – systém vzdělávání, které zahrnuje a poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu vzdělávacích a rozvojových aktivit, mezi které patří např. mentoring, koučink, firemní benefity a prevence syndromu vyhoření podporou dobrovolnictví zaměstnanců jako jedinečné a konkrétní možnosti přispění a využití potenciálu jednotlivce k prospěchu celé společnosti.
- **Kulturně-vzdělávací akce** pro děti zaměstnanců.

## 6.2 Vybrané projekty Asociace společenské odpovědnosti

Platforma Asociace společenské odpovědnosti sdružuje organizace z řad velkých firem, malých a středních podniků, sociálních podniků, neziskového sektoru, veřejné správy a škol. Dle výroční zprávy z roku 2019 disponuje asociace 320 členy. Vstupem do platformy organizace vyjadřují svůj závazek podporovat a rozvíjet koncept společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje v Česku (Výroční zpráva asociace, 2019)<sup>42</sup>.

Asociace aktivně rozvíjí Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) ve vztahu k udržitelnému byznysu. V roce 2016 uspořádala Summit Global Compact 2030, největší konferenci udržitelného podnikání v Česku. Konference se zúčastnilo na 300 hostů z řad vrcholových představitelů firem a vlád z 33 zemí světa. Na podporu globálních cílů uděluje Asociace od roku 2017 Ceny SDGs, unikátní ocenění za naplňování Cílů udržitelného rozvoje OSN v Česku. Prostřednictvím dialogu (včetně politického) Asociace aktivně ovlivňuje CSR politiku v zemi. Členem Asociace je Ministerstvo životního prostředí, pod které spadá agenda

*Projekty  
Asociace  
CSR*

<sup>42</sup> Společenská odpovědnost firem. Asociace společenské odpovědnosti firem. [online]. 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: [https://www.spolecenskaodpovednost.cz/wp-content/themes/odpovednost/static/files/vyrocnizprava\\_A-CSR\\_2019.pdf](https://www.spolecenskaodpovednost.cz/wp-content/themes/odpovednost/static/files/vyrocnizprava_A-CSR_2019.pdf)

SDGs v Česku. Asociace úzce spolupracuje s Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu (českým gestorem CSR) na podpoře a rozvoji společenské odpovědnosti, udržitelného podnikání a SDGs v zemi. Mezi hlavní projekty Asociace patří:

- Společensky odpovědný networking,
- CSR snídaně,
- Giving Tuesday v Česku ,
- Ceny SDGs,
- Mezinárodní den žen,
- UN Global Compact Česká republika ,
- Odpovědná škola.

**Odpovědná škola**

Např. projekt **Odpovědná škola** je inovativní v tom, že učí školy komplexnímu pohledu na společenskou odpovědnost. Značka Odpovědná škola, kterou zapojené školy obdrží, zastřešuje významné iniciativy v oblasti společenské odpovědnosti a doporučuje principy v několika oblastech, jako je ekologie, aktivity v místní komunitě, výživa a zdraví, přístup ke studentům a rodičům nebo zaměstnanecké podmínky. Zavedení těchto principů by nemělo být jednorázové, ale mělo by probíhat kontinuálně. Školám tak chce zapojením se do projektu ukázat, že společenská odpovědnost není prázdnou frází a ve vzdělávání hraje významnou roli pro budoucí chování celé společnosti. Jednotlivé části projektu jsou rozděleny do několika oblastí.

**Ekologicky** šetrné fungování školy a zároveň prostřednictvím výuky rozvíjíme environmentálně odpovědné jednání žáků. Vytvoření pozitivního vztahu žáků k přírodě a vytváříme příležitosti pro jejich kontakt s přírodou přímo ve výuce. Děti jsou vedeni k porozumění a vlastnímu zkoumání životního prostředí. Společně s žáky je usilováno o šetrný provoz školy a také se řeší místní reálné problémy a situace související s ŽP. **Aktivity v místní komunitě** – škola je zde vnímána jako komunitní centrum, kdy se rozvíjí aktivity a příležitosti zapojení se pro žáky do života v komunitě s cílem vytvářet vztah k dané lokalitě. Další oblastí je vytváření **zaměstnaneckých podmínek**, přátelského prostředí na pracovišti a dalšího profesního a osobního rozvoje.

**Přístup ke studentům a zapojení rodičů** je také specifické založené na rozvíjení se potenciálu a komunikace s ostatními. Specifickou oblastí je **výživa a zdraví** s důrazem na vyváženost a pestrost stravy s preferencí čerstvých, sezonních, lokálních a regionálních potravin s dopadem na ekologicky šetrné fungování školní jídelny. **Odbornými garanty Odpovědné školy** jsou Sdružení TEREZA (kritérium ekologie), EDUin (kritérium aktivit v místní komunitě, přístup ke studentům a zapojení rodičů), WorklifeAgency (zaměstnanecké podmínky), Liga lidských práv (přístup ke studentům a zapojení rodičů), Slow Food Prague - Jídelna snů (výživa a zdraví).

**Projekt Giving Tuesday** je světový svátek dárcovství, podporuje a oslavuje chuť pomáhat a dělat dobré skutky. Kampaň se koná po celém světě ve stejný den, oslavuje se vždy v úterý následující po dni díkůvzdání. Kdokoliv může darovat např. svůj čas, odborné znalosti, peníze, velké i malé věcné dary, jídlo, oblečení, nebo jen udělat někomu radost. Asociace je hlavním ambasadorem této akce v ČR, pro více informací doporučuji web (<https://www.giving-tuesday.cz>).

**Ceny SDGs** jsou každoročně udělovány, kdy zástupci byznysu a veřejné sféry přihlašovali v průběhu března a dubna 2018 do Cen SDGs projekty, které pomáhají naplňovat jeden nebo více Cílů udržitelného rozvoje OSN. Do druhého ročníku Cen SDGs se přihlásilo více než 150 projektů. V druhé polovině dubna vybrala odborná porota složená z řad vyhlásovatelů, byznys partnerů a mediálních partnerů pět projektů z kategorie byznys a pět projektů z kategorie veřejná sféra, pro které mohla široká veřejnost hlasovat na webových stránkách [www.globalnicile.cz](http://www.globalnicile.cz). Vítězové cen SDGs 2018:

- Kategorie byznys – MIWA (MInimum WAstE),
- Kategorie veřejná sféra – Skutečně zdravá škola,
- Cena pro mladé leadery do 30 let – Aplikace Záchranka,
- Cena odborné poroty – Ministerstvo zemědělství,
- Cena České rozvojové agentury – SIRIRI,
- Cena za Reporting podle SDGs – Siemens Česká republika.

**Společensky odpovědný networking** představuje další cyklus aktivit asociace, kdy pořádá se členy asociace a dalšími příznivci speciální akce, např. v roce 2018 akci s názvem Nové technologie a inovace v dárcovství, ve spolupráci s Nadací Vodafone zaměřené na problematiku nových technologií a jejich inovací v pomoci dárcovství. V roce 2017 asociace realizovala networking zaměřený na Partnerství, který byl prostorem společnosti Avast, která má Nadační fond Avast, který se do objemu poskytnutých příspěvků řadí do prvních top 10 fondů v ČR již několik let.

CSR  
networking

Na tomto workshopu dostali účastníci odpovědný dárek – tematický diář „Global Goals“ z dílny Deafmessenger. Recyklované diáře jsou vytvořené z vyhozených a starých věcí, kterým tvůrci dávají nový život. Diáře mají také sociální rozměr, vyrobeny byly v chráněné dílně pro lidi s duševním onemocněním, kteří jen těžko hledají uplatnění na běžném trhu práce. Mezi účastníky networkingu patřily ředitelka Odboru mnohostranných ekonomických vztahů z Ministerstva zahraničních věcí ČR, komplexně představila téma partnerství z pohledu státní správy, globální spolupráce a mezinárodních organizací. Dále Taťána Gregor Brzobohatá, předsedkyně správní rady Krása pomoci, ve svém následném vystoupení poznamenala, že smysluplná partnerství musejí být především dlouhodobá. Poté Markéta Šetinová, koordinátorka UN Global Compact v ČR se zaměřila na spolupráci z globálního

pohledu. Představila mimo jiné tzv. Global Opportunity Explorer, který propojuje byznys a SDGs.

Martin Náprstek z České rozvojové agentury představil spolupráci z pohledu české pomoci ve světě a také aktivity agentury, které spolupráci a partnerství podporují. Česká rozvojová agentura (ČRA) je moderní dárcovskou agenturou, která spolupracuje s veřejnou správou, neziskovým sektorem, univerzitami, výzkumnými institucemi a soukromým sektorem. Martin Náprstek poté více představil dotační titul B2B – Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor a Matěj Lejsal, ředitel partnerské organizace, Domova Sue Ryder prezentoval neziskovou organizaci, která pomáhá seniorům a jejich blízkým při životních změnách, které přináší stáří – základem péče o seniory je znalost životního příběhu každého klienta. Společnost JRK klade důraz na předcházení vzniku biologicky rozložitelných odpadů a podporu domácího kompostování. Díky němu mohou občané zpracovávat bioodpad přímo na zahradě a ten již nemusí putovat na daleké skládky. UNICEF (Dětský fond OSN) se zabývá ochranou a zlepšováním životních podmínek dětí a podporou jejich všestranného rozvoje.

V České republice se od roku 2014 snaží asociace navazovat partnerství s privátním sektorem. Eva Langerová z UNICEF představila konkrétní partnerství se společností TextilEco a.s., kteří mají za cíl sběr použitých oděvů, obuvi, hraček i bytového textilu. Ve spolupráci s městy, obcemi a soukromými společnostmi tak věci vracejí různou formou zpět lidem k opětovnému použití.

**CSR  
snídaně**

Další aktivitou asociace jsou od roku **CSR snídaně**, které jsou vždy tematicky zaměřené na určitou oblast společenské odpovědnosti. Např. byly realizovány témata: ke Světovému dni ŽP, dnu zdraví, udržitelného designu, sdílené ekonomiky, udržitelného vzdělávání, zaměstnávání OZP, sociální inovace, fenomén dobrovolnictví, work life balance, udržitelný leadership a jiné. Na webu asociace je dostupný harmonogram těchto snídaní i témat.

### **6.3 Případové studie – oceněné projekty vybraných společností**

Uvedené následující příklady byly uznány formou ocenění v rámci soutěže TOP Odpovědná firma 2018, 2019, kdy se tyto projekty umístily na předních příčkách a významně přispěly k širší aplikaci společensky odpovědných principů.

**Škoda  
Auto**

Za zlatou úroveň byla v roce 2018 v oblasti Strategie roku oceněna **Škoda Auto**, která má za sebou řadu iniciativ, které se soustředily na zaměstnance a jejich život ve firmě i mimo ni, na město a životní prostředí i na technologické inovace a vzdělávání. Aktuálními kroky na všechno předešlé navazuje v ještě větší intenzitě: firemní strategie do roku 2025 akcentuje právě trvalou udržitelnost a odpovědnost. S cílem nejen zvýšit atraktivitu mlado-boleslavského regionu, ale i podpořit komunitní život, založila Rozvojový fond ŠKODA



AUTO. Zahájila společné projekty s městem, diskutuje o různých formách spolupráce s dalšími firmami v regionu a zavázala se v následujících dvou letech k obrovské investici do menších i větších iniciativ. Ty se budou odvíjet v oblastech společensky odpovědného chování, ochrany životního prostředí a governance. Podporu získají projekty dopravní bezpečnosti v obcích a rozvoje škol a vzdělávání, bezbariérové mobility a péče o zaměstnance a regiony. Pro oblast životního prostředí má firma samostatnou strategii GreenFuture. Ve všech oblastech společnost své cíle kvantifikuje a zveřejňuje jejich průběžné plnění.

Další oceněnou firmou v oblasti Strategie roku je **Accenture**, kdy společnost charakterizují jasně nastavené cíle i strategie udržitelného podnikání a oblasti jako etika, komunita, životní prostředí, lidé nebo dodavatelský řetězec mají v jejím pojetí konkrétní obsah. Důraz klade na diverzitu v celé její různorodosti: prostřednictvím programů pro rodiče, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, nebo otevřenosti LGBT tématu i mezikulturní rozmanitosti. Díky efektivnímu využívání digitálních technologií postupně snižuje svou uhlíkovou stopu a životnímu prostředí prospívá i jinak: podporuje projekty, jako Uklid'me Česko či Sážíme stromy, kterých se zaměstnanci pravidelně účastní. V budoucnu se chce Accenture zaměřit na to, jaký dopad budou mít digitální technologie na pracovní místa především u znevýhodněných skupin a také se účastnit projektů založených na mezisektorové spolupráci. Jedním z nich jsou například pro bono konzultační služby.

**Accenture**

Zvláštní cenu poroty v kategorii TOP Odpovědná velká firma – Skokan roku 2019 získala **společnost Velux**. Porota ocenila, že firma vyrábějící střešní okna se zaměřuje na ochranu klimatu, nulovou produkci odpadu, udržitelné hospodaření se zdroji a zdravé pracovní prostředí. Primární je pro ni také podpora veřejně prospěšných projektů, o čemž svědčí fakt, že sám zakladatel společnosti vložil většinu akcií do dobročinných organizací, které firmu reálně vlastní (49 % zisku jde na dobročinné účely). K této filozofii jsou vedeni i zaměstnanci, kteří navrhují, kam mají příspěvky směřovat – např. dětský domov Dagmar, běh pro Světlušku, úklid útulku, maňáskové divadlo pro děti v nemocnicích. Při výrobě se firma snaží šetřit přírodní zdroje. Výrobky jsou designovány na 40letou životnost a hledají se nové vstupní materiály (test výroby okna z recyklovaného dřeva použitého ze 100 let starého domu). Při výrobě firma uplatňuje princip Zero Waste. Nyní recykluje 97 % odpadu z výroby, 22 % energie získává z OZE a uhlíkovou stopu snížila proti roku 2007 o 43 %. K šetrnému zacházení se zdroji zavazuje i své dodavatele a jejich subdodavatele a aktivně působí v České radě pro šetrné budovy. Dobré podmínky se snaží vytvářet i zaměstnancům. Nabízí jim řadu benefitů: vedle flexibilních úvazků, homeworkingu či teleworkingu jim například umožňuje přerušit práci až na tři měsíce, nabízí jim nadstandardní lékařské prohlídky, pomáhá jim v neočekávaných životních situacích či jim přispívá na vzdělání dětí.

**Velux**

Společnost **KPMG Česká republika** patří mezi další úspěšné společnosti oceněné v roce 2018 za oblast strategie. Konkrétně společnost svou strategii udržitelnosti propojuje s předmětem svého podnikání a pomáhá poradenstvím svých zaměstnanců neziskovým or-

**KPMG**

organizacím a sociálním podnikům. Veřejně prospěšné organizace ale podporuje i jinak: odebírá od nich výrobky a služby. Odpovědnost vůči komunitě charakterizuje nejen firmu jako celek, ale vstupuje i do pravidelného hodnocení zaměstnanců, pro které je dobrovolnictví a citlivost k nejbližšímu okolí součástí jejich běžného pracovního dne. Na zdraví svých zaměstnancům společnost dbá prostřednictvím programu Zdravá firma, diverzitu rozvíjí vlastním mentoringovým programem pro ženy a průběžně zavádí opatření umožňující zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Má i další plány: chce se více zaměřit na měření dopadů svých aktivit na okolí a rozšířit projekty, do nichž se mohou zapojit mladí lidé. Například ve Škole odpovědného podnikání je zajímavou formou učí odpovědně podnikat. Věnuje se i podpoře komunitních projektů: loni tak dostalo finanční i hmotnou podporu Nízkoprahové denní centrum pro ženy v nouzi.

**Plzeňský  
Prazdroj**

Zvláštní cenu poroty v rámci kategorie TOP Odpovědná velká firma – Trendsetter získal **Plzeňský Prazdroj**. Tuzemská pivovarnická jednička staví své zásady udržitelného rozvoje na sedmi pilířích – péči o historický odkaz; podpoře domácího zemědělství a českých dodavatelů; rozvoji české pivní kultury; snižování spotřeby energie, vody a uhlíkové stopy; podpoře regionu; péči o zaměstnance; podpoře zodpovědné konzumace, která je pro ni důležitější než obchodní zájmy. Všechny oblasti rozvoje mají svá KPIs. Společnost, která se v roce 2017 stala součástí skupiny Asahi Group, dává velký důraz na transparentní a měřitelné výsledky a neustále se díky tomu zlepšuje. Velkou pozornost věnuje také snižování spotřeby vody při výrobě (od roku 2010 snížila spotřebu o 1/3). Firma také recykluje nebo znovu využívá 98 % vyprodukovaného odpadu. Uhlíkovou stopu má snížit nový systém distribuce piva (nové soupravy mají o 10 % nižší spotřebu paliva, na trase Plzeň – Nošovice funguje vlaková doprava). Podnik si při šetření přírodních zdrojů všímá i detailů. V roce 2019 například s biopekárnou Zemanka zkoušel vyrábět sušenky z odpadního mláta. Odpovědnost k okolí dokazuje i tím, že strategii udržitelného rozvoje šíří dál prostřednictvím svých zaměstnanců a dodavatelů, jež v této oblasti vzdělává a kontroluje. Odpovědný přístup ke společnosti prokazuje firma i svými marketingovými aktivitami, které poukazují na aktuální témata, což je například projekt Na pivo s rozumem (prevence pití alkoholu řidičů před jízdou) či Respektuj 18 (změna tolerantního postoje veřejnosti k pití a prodeji alkoholu dětem a mladistvým).

**Skanska**

**Skanska**, stavební firma se profiluje jako lídr trhu v „zelené výstavbě“. Ochrana životního prostředí je tak pro něj základní hodnotou jeho byznysu. Řídí se jí při projektování nových staveb, kdy hledá nová řešení, která pomáhají šetřit vodu, energii či materiály (např. využíváním recyklátů). Spolupracuje na tom s Institutem Cirkulární Ekonomiky a Českou radou pro šetrné budovy. Při výrobě a výstavbě prosazuje ekologické principy, například využití technické či tzv. šedé vody (přečištěná voda z koupelen je znovu použita na splachování toalet). Na svou činnost odebírá energii takřka ze 100 % z obnovitelných zdrojů a využívá ji u všech subjektů v rámci ČR – v betonárnách, kamenolomech, areálech i při výrobě asfaltu. Při odhadované roční spotřebě více než 12 GWh se tak do ovzduší dostane přibližně o 7 tisíc tun CO<sub>2</sub> méně, než kdyby firma využívala elektřinu z klasických

zdrojů. Uhlíkovou stopu snižuje společnost i tím, že prosazuje tzv. carsharing. U zaměstnanců dbá hlavně na bezpečnost práce, která je ve stavebnictví klíčová (od roku 2016 neviduje žádný smrtelný úraz). Komfortní pracovní podmínky se snaží podpořit různými formami úvazků včetně sdílení pracovního místa. Firma podporuje také ženy na mateřské či zaměstnance, kteří se starají o osobu blízkou, organizuje pro ně sportovní hry a podporuje jejich vlastní dobrovolnickou činnost.

V kategoriích Top Odpovědná malá firma v letech 2018 a 2019 získaly ocenění např. společnosti Hennlich, ASEKOL, Bamboolik a Fonergy. Strojírenská **společnost Hennlich** neustále inovuje a věnuje se také vlastnímu vývoji, je partnerem mezinárodních firem i dobrým sousedem na místní úrovni a odpovědné chování přímo uvádí ve své vizi. A neustává u slov: dodržuje vlastní přísnou environmentální politiku, v areálu společnosti funguje vytápění využívající energii z hloubkových vrtů, dešťová voda nepřichází nazmar a třídění odpadu je samozřejmostí. Lidem, kteří ve firmě pracují, je dostupné vzdělávání a další rozvoj v oboru, využívají i různých možností, jak flexibilně sladit své pracovní a osobní životy. Nejnověji třeba v Baby Clubu, kde je postaráno o jejich ratolesti a rodiče se mohou snáze vrátit ke své profesi. Závazek být dobrým sousedem plní společnost spolu s Ústeckou komunitní nadací, jejímž prostřednictvím podporuje nápady mladých lidí z Litoměřicka, které by neměly zapadnout.

Společnost **ASEKOL** je odpovědná z podstaty svého podnikání: zabývá se zpětným odběrem elektrozařízení. Neustále přichází s nápady, jak vylepšovat způsob sběru, dopravy a recyklace spotřebičů, které už dosloužily. Červené kontejnery jako sběrná místa elektroodpadu jsou tak k nalezení na stále více místech, a navíc za každé kilo elektra věnuje společnost korunu na kurzy, které pořádá Národní rada osob se zdravotním postižením. Respekt k životnímu prostředí se promítá i do života zaměstnanců: v sídle společnosti využívají kompostér, třídí odpad a ti s vášní pro cyklistiku se zapojují do benefičního cyklomaratonu. Na kolo nasedají i členové nejvyššího vedení – třeba u příležitosti akcí organizace Cesta za snem, která umožňuje zdravým lidem poznávat svět lidí s postižením.

**ASEKOL**

Speciální cenu TOP Odpovědná malá firma – Trendsetter získala firma **Bamboolik**, která již od roku 2012, kdy začala na český trh dodávat látkové plenky jako alternativu k ekologicky nešetrným jednorázovým plenkám, prosazuje myšlenku odpovědnosti vůči okolí. Porota ocenila, že firma neustále usiluje o snižování uhlíkové stopy – materiál na plenky například do ČR již necestuje z USA a i všechny ostatní suroviny se firma snaží získávat z lokálních zdrojů. Podnik sdílí své hodnoty také s dodavateli (prověřuje, zda usilují o výrobu šetrnou k životnímu prostředí). Účastí v projektu Podnikni to! pomáhá rozvíjet místní podnikatelské komunity. Vzdělávat se snaží i své zákazníky, jimž vysvětluje, proč je dobré používat výrobky opakovaně a snižovat tím produkci odpadů. Při balení produktů

**Bamboolik**

využívá rozložitelné obaly a při distribuci je ukládá do několikrát používaných tašek a krabic, které získává díky zapojení se do iniciativy Reduca.cz (v prvním pololetí roku 2019 takto ušetřila 750 kg kartonových krabic). S ohledem na přírodní zdroje firma rozvíjí i nové výrobky (první české nerezové brčko). Zakládá také vlastní šicí dílnu, v níž bude vyrábět novou produktovou řadu (dílna tak nebude mít negativní ekonomický dopad na současné spolupracující podniky) a pracovat v ní budou matky samoživitelky či matky velmi malých dětí, které mají velké potíže získat flexibilní úvazky a mít tak možnost skloubit péči o rodinu se zaměstnáním. Podpora znevýhodněných skupin byla vždy prioritou u společnosti – na zkrácený či částečný úvazek v ní pracuje téměř polovina zaměstnanců a z chráněných dílen pochází zhruba polovina její produkce.

#### **Fonergy**

Odpovědnost dodavatele plynu a elektřiny **Fonergy** se projevuje v první řadě směrem k zákazníkům: jasným odmítnutím podomního prodeje a neférových obchodních praktik. Srovnatelnou důležitost malá a mladá společnost připisuje svým zaměstnancům – například tím, že nabízí flexibilní pracovní pozice a vytváří pracovní místa pro ty, kteří mohou být na trhu práce znevýhodněni. Výjimečnost role lidí, kteří ve společnosti pracují, potvrzují i tzv. Jiné pátky, kdy se jednou měsíčně sejdou všichni kolegové a diskutují o všem, co pro ně a jejich zaměstnavatele CSR znamená, co mohou společně dělat a jaké iniciativy podpořit. Součástí debat je i respekt k životnímu prostředí, které vedl ke snižování spotřeby papíru, zavádění elektronické fakturace zákazníkům nebo přehlednému třídění odpadu.

Z oblasti **diverzity**, kdy jsou podporovány přístupy diverzity pracovních týmů dle věku, pohlaví a dalších hledisek včetně pozitivního způsobu ovlivňování vnímání diverzity ve firemním prostředí jsou uvedeny příklady pro společnosti Vodafone Czech Republic, Accenture Česká republika, Česká pošta a Plzeňský Prazdroj.

#### **Vodafone ČR**

**Vodafone Czech Republic** – mobilní operátor se zaměřuje principy odpovědného podnikání na tři hlavní okruhy: cirkulární ekonomiku, zaměstnance a rozvoj komunity. V rámci cirkulární ekonomiky se snaží o udržitelný přístup uvnitř firmy (využití zelené energie; stavba centrály, jež spotřebuje o 1/3 méně energie než podobně velké budovy; konec jednorázových plastů do roku 2020, recyklace kávových kapslí, menší počet firemních aut) i vně společnosti (vyšší recyklace e-odpadu, výukové projekty na úsporu energií). Zaměstnanec se snaží firma podporovat komplexně. Velký důraz dává na rovné příležitosti (LGBT pracovníci mají přístup ke stejným benefitům jako ostatní zaměstnanci včetně podpor pro rodiče, osoby zdravotně postižené pracují v bezbariérovém prostředí). Firma dbá i na spravedlivé oceňování mužů a žen, na něž si nechává každoročně zpracovávat platový audit. Snaží se budovat i tzv. wellbeingovou strategii čili rozvíjet psychickou i fyzickou pohodu lidí v práci i v soukromém životě. Pořádá pro ně například zdravé snídaně, organizuje sportovní akce, ale i kurzy na podporu finanční či digitální gramotnosti. Vztah s okolím rozvíjí firma pestrou škálou činností. S Agenturou ochrany přírody a krajiny vysadila půl milionu stromů. Díky rozvoji projektu internet věcí, který umožňuje využívat internet na digitalizaci mnoha procesů (odečet plynu a vody, měření hladiny řek, parkování ve městě) se v letech 2016 až 2017 podařilo u zákazníků snížit emise CO<sub>2</sub> o 13 048 tun. Filantropické

projekty rozvíjí prostřednictvím vlastní nadace, jež se zaměřuje na sociální projekty v regionech a zastřešuje i aplikaci Záchranka, která sdružuje oficiální aplikace několika záchranných služeb.

Od roku 2013 se **Česká pošta** systematicky věnuje projektům na podporu skupin znevýhodněných na trhu práce. V roce 2017 vznikl zcela spontánně projekt Krajané, který navazuje na předešlý projekt Ukrajina a oslovuje etnické Čechy a jejich potomky z Volyně na Ukrajině. Po obsazení Krymu projevíli někteří zájem o návrat do vlasti. Nejde jen o získání zaměstnanců, ale o podporu jejich integrace a adaptace na nový domov. Česká pošta vynakládá velké úsilí, aby jim nabídla práci odpovídající jejich potřebám a pomohla jim vybudovat nový domov. Získala tak nové zaměstnance pro 3 pilotní regiony (Jižní Čechy, Prahu a Západní Čechy).

Česká  
pošta

**Plzeňský Prazdroj:** Program Diverzita cílí na vyrovnanější zastoupení žen a mužů, narovnávat platové rozdíly a mentorsky podporuje ženy, aby se ucházely o vedoucí pozice. Plzeňský Prazdroj je zapojený do mezifirmních mentoringových programů jako je Equilibrium nebo Together to Grow. Zároveň má i vlastní firemní mentoringový program Plzeňský Prazdroj Women's Forum pro manažerky na úrovni B1/B2. Flexibilní pracovní dobou, finančním příspěvkem na předškolní vzdělávání a programem „Zůstaň v kontaktu“ vytváří přívětivé prostředí pro rodiče malých dětí. Díky tomu se mu za posledních 10 let podařilo zvýšit počet žen ve vedení ze 17 % na 33 %.

Z **oblasti životní prostředí**, kdy firmy zavádí dlouhodobé strategie a opatření k vedoucí k minimalizaci dopadu činnosti firmy na ŽP jsou uvedeny příklady společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, Československá obchodní banka, JRK Česká republika a Tesco Stores ČR. **Coca-Cola HBC Česko a Slovensko:** Minimální vodní stopa nápojů, kdy voda je klíčová hodnota pro společnost i pro firmu. I proto se Coca-Cola systematicky zabývá dopadem výrobních procesů na životní prostředí a dlouhodobě snižuje vodní stopu. V období od roku 2008 do konce roku 2017 se jí podařilo snížit celkovou spotřebu vody na litr nápoje téměř o polovinu. Vedle technologických inovací se dlouhodobě soustřeďuje na zapojení zaměstnanců do inovací a konkrétních nápadů na změny a jejich nápady finanční podporou uvádí do života. V posledním ročníku se jich zapojilo 80 a ty nejlepší firma ocenila. Svůj zájem o životní prostředí podporuje osvětovými kampaněmi zaměřenými na vlastní zaměstnance (jako je Týden vody), na své obchodní partnery i na veřejnost.

Coca-Cola  
HBC

**Československá obchodní banka:** Snížení spotřeby jednorázových nápojových kelímků. ČSOB se rozhodla snížit spotřebu jednorázových kelímků vydávaných nápojovými automaty v pražské centrále. Společnost reagovala na znehodnocování tříděného odpadu chybně tříděnými jednorázovými kelímky a jejich značnou spotřebu. V rámci interní komunikační kampaně upozornila na novou možnost v kávových automatech a vybídla zaměstnance k používání vlastního či erárního hrníčku. Zároveň upozornila na správné třídění kelímku. Například v akci „Adventní charitativní svařák“, kdy nápoje do hrnečku byly za

ČSOB

cenu 30 Kč a do kelímku za 50 Kč. Spotřeba kelímků se jen za půl roku snížila o 44 448 kusů a zaměstnanci mnohem lépe separují odpad k recyklaci.

**JRK Česká republika:** Pro méně odpadu. Za vznikem firmy stojí tři nadšení absolventi vysoké školy, jejichž podnikání propojuje byznys, ekologii a pozitivní dopad pro společnost. Ve třech zemích Evropy usilují o snižování množství komunálního odpadu, předcházení jeho vzniku a zvyšování míry třídění. Inovativní technologie, která promění zbytky jídel na substrát, vzdělávací kampaně a chytrý systém evidence odpadu ECONIT – tím vším přispívá společnost JRK k pozitivní změně v odpadovém hospodářství.

**Tesco  
Stores ČR**

**Tesco Stores ČR:** Žádné jídlo nazmar. Společnost Tesco je aktivní v prevenci plýtvání potravinami. Na globální úrovni se zapojila do Programu OSN pro životní prostředí, účastní se kampaní Think.Eat.Save a je součástí projektu European Fusions a Love Food Hate Waste. Je jedním z partnerských řetězců v Národní potravinové sbírce a zapojuje se do kampaní, debat a konferencí na toto téma. Do nabídky všech svých hypermarketů zařadila „nestandardní“ ovoce a zeleninu, kterou by jinak dodavatelé neprodali. Neopomíjí osvětu zákazníků a pro zefektivnění komunikace s neziskovými organizacemi při odběru přebytků připravuje aplikaci FoodCloud.

Příklady **inovativních projektů**, které podporují a rozvíjí společnost a místní komunitu, zaměřuje se na aktuální témata a problémy a efektivním způsobem pomáhá k řešení jsou uvedeny společnosti O2 Czech Republic, AGC Automotive Czech, L'Oréal Česká republika, Plzeňský Prazdroj, Veolia Česká republika a Vodafone Czech Republic.

**O2**

**O2 Czech Republic:** O2 SOS – systém na svolávání dobrovolníků poskytujících odbornou první pomoc. SOS přivádí vyškolené dobrovolníky na místa nehod ještě dříve, než dorazí sanitka nebo vrtulník. Kromě laiků aktivuje aplikace i zdravotníky, hasiče a policisty, kteří nejsou v danou chvíli ve službě. Za pouhé dva roky pomohla více než u 200 případů z Královéhradeckého kraje, což je zhruba třetina událostí, které operátor na operačním středisku vyhodnotí jako náhlou zástavu oběhu. Je napojena na hlídky Městské policie v pěti městech kraje. Letos zamířila do dalších šesti krajů. V budoucnu má ambice pokrýt celou Českou republiku a razantně zvýšit šanci na přežití při srdeční zástavě i v těch nejdlejších oblastech.

**AGC Automotive Czech:** Zaměstnanecká Help linka AGC Automotive Czech. Firma reaguje svým projektem na stoupající počet zaměstnanců, kteří se dostali do tíživé finanční situace, nejčastěji do exekucí. Spolu se Sociální agenturou o.p.s. vytvořili anonymní a bezplatnou Help linku, na kterou se mohou obrátit nejen samotní zaměstnanci, ale i jejich rodinní příslušníci, kteří se vinou špatné investice, nevýhodné půjčky nebo nečekaných potíží ocitli v situaci, s níž si nedovedou poradit. Zde jim pomohou, jak s finančním poradenstvím, tak se sociálně-právní pomocí či stresovou situací. Linka za dobu své existence poskytl přes 420 konzultací a počty zaměstnanců s exekucemi poklesly o 3 %.

**L'Oréal Česká republika:** Staňte se Skincheckerem a chraňte svou kůži! Rakovina kůže je jediným druhem rakoviny, která je léčitelná až v 90 % případů, pokud se odhalí včas. Prevence, která k odhalení vede, je klíčovým tématem značky L'Oréal. Kampaní „Staňte se Skincheckerem“ vybízí veřejnost k samovyšetření kožních znamének, vyšetření svých blízkých a návštěvě dermatologa. Pod heslem „Chraňte svou kůži“ otevírá navíc téma ochrany kůže před UV zářením. Oba typy kampaně, kontaktní i digitální, přispěly k odhalení podezřelých nádorů ve 4 % případů a zvýšily informovanost veřejnosti o riziku UV paprsků. Kampaň promítli také do L'Oréal Citizen Day, kde vyšetřili například lidi z Centra Paraple.

**Plzeňský Prazdroj:** Birell Nezastavitelní. Projekt Birell Jízda vyzývá aktivní veřejnost k pomoci těm, kteří mají pohyb ztížený. Za každého člověka, který prošel branou s počítačím mechanismem, darovala společnost 5 Kč na konto Nezastavitelných. Doposud se povedlo pomoci 40 hendikepovaným sportovcům, aby se po nemoci nebo pomohli vrátit zpět k aktivnímu životu a bohužel si nemohou dovolit pořídit finančně nákladné sportovní pomůcky. Plzeňský Prazdroj také poskytuje hendikepovaným sportovcům poradenství, motivuje veřejnost k zdravému životnímu stylu, pomáhá bořit předsudky a zvyšovat porozumění mezi lidmi.

Plzeňský  
Prazdroj

**Veolia Česká republika:** Stále s úsměvem – aktivně po celý život. Téměř pětina obyvatel České republiky je starší 65 let. Veolia se od roku 2015 jejich potřebám věnuje komplexně – aktivizuje seniory sportem, podporuje jejich zájmové a kulturní aktivity v komunitních centrech, usiluje o zvýšení kvality života dobrou péčí v domácích podmínkách a pobytových zařízeních a nezapomíná na osvětu o potřebách seniorů. Za poslední 3 roky Veolia podpořila 62 projektů a rozdělila mezi ně 4,3 milionu korun.

Veolia

**Vodafone Czech Republic:** Laboratoř Nadace Vodafone 2.0 – kde technologie potkávají sociální inovace. V Laboratoři Nadace Vodafone 2.0 se propojují technické inovace se sociálními projekty. Ty nejlepší týmy získávají finanční podporu na přetvoření nápadu do prototypu budoucího produktu či služby. Nadace tak pomáhá mladým sociálním podnikatelům v založení a provozu dlouhodobě udržitelných sociálních podniků, startupů a projektů se sociálním dopadem se zaměřením na zaměstnávání ohrožených skupin, zkvalitňování života a sociální inkluzi. Laboratoř funguje už 6. rokem, mezi nejznámější účastníky minulých ročníků patří sdílený systém kol Rekola, aplikace Záchranka nebo Lepší místo.

Vodafone

Poslední skupina příkladů firem představuje společnosti, které **aktivně podporují zapojení zaměstnanců do řešení společenských problémů** a zavádí nástroje pro podporu veřejně prospěšného sektoru. **Skupina ČEZ:** Firemní dobrovolnictví Skupiny ČEZ – Čas pro dobrou věc. Skupina ČEZ dává svým zaměstnancům již 10 let možnost zapojit se na jeden den v roce do firemního dobrovolnictví. Ať už se rozhodnou pro formu rodinných dnů, mezinárodních projektů jako Give Gain nebo Engage nebo například individuální dob-

Skupina  
ČEZ

rovolnictví, získají náhradu mzdy a podporu firmy. Společnost si klade za cíl aktivně přispívat veřejně prospěšným organizacím z oblasti sociální, životního prostředí a obnovy kulturního dědictví v celé České republice, a to systematicky a komplexně. Konkrétní oblast si mohou zaměstnanci zvolit dle svého výběru na portále Zapojímse.cz. A jejich počet neustále roste. Doposud se jich zapojilo přes 5000, a to do více než 800 akcí po celé ČR.

**IBM ČR**

**IBM Česká republika:** IBM Corporate Service Corps poprvé v České republice. Společnost po celém světě vybírá 500 zaměstnanců, kteří s kolegy z dalších zemí míří na měsíc do vybraných neziskových organizací. Tam pomáhají svými znalostmi a zároveň získávají zkušenosti, které jim samotným pomohou objevit nové schopnosti a dovednosti. Letos byla poprvé jako působiště jedné z mezinárodních skupin vybrána i Česká republika. Dobrovolníci IBM vytvořili například marketingovou strategii Životu 90 a zanalyzovali aktivity Agentury pro sociální začleňování. IBM financuje běžnou mzdu dobrovolníků i jejich dopravu, ubytování apod.

**Kooperativa pojišťovna**

**Kooperativa pojišťovna, Vienna Insurance Group:** Pro lepší život. Kooperativa podporuje angažovanost svých zaměstnanců, jak v pracovní době, tak mimo ni. Během pracovního času, si mohou zvolit, kam půjdou pomáhat, ale také sami iniciovat rozmanité dobrovolnické aktivity. V rámci programu Pro lepší život se zapojují časem, znalostmi, ale i sami organizují konkrétní pomoc v komunitě dle svého výběru. Kooperativa cíleně vyhledává projekty s širším společenským dopadem a finančně i prací a expertízou svých lidí podporuje mladé v oblasti vzdělávání, rodiče samoživitele a seniory. Zaměstnanci se tak stávají mentory mladých, iniciují běhy a sportovní akce pro dobrou věc a Kooperativa je v tom podporuje jak organizačně, tak časem a dary.

Z pohledu systematizace výsledků uvedených příkladů ocenění lze vidět trend **důrazu především na aktivity v oblasti sociálního pilíře**, kde převažují aktivity zaměřené na pracovní aspekty s důrazem na zaměstnance (např. genderové přístupy, diverzita, flexibilní pracovní úvazky, individuální přístupy v zohlednění rodinných aspektů, investic do oblasti jejich rozvoje, duševní a fyzické kondice, life-work balance přístupy apod.). Také lze pozorovat rostoucí trend v budování vztahu s komunitami, rozvoje spolupráce se vzdělávacími institucemi a nabízené pomoci hendikepovaným lidem. Také jsou vyvíjeny antidiskriminační opatření vůči dané skupině nebo rovného přístupu ke všem věkovým kategoriím.

Vybrané aktivity lze také pozorovat v environmentálním pilíři, kdy jsou časté případy v zohledňování dopadů produktů na životní prostředí jak v procesu výroby, tak i v případné recyklaci a možnosti opětovného využití. Jsou také vyvíjeny koncepční projekty v rámci nákladových úspor v energetické náročnosti, šetrnosti ke spotřebě vody a snižování emisí. Lze vyzorovat, že zde např. není zastoupen trend v posilování důvěryhodnosti a transparentnosti podnikání (který je velmi významný v západních zemích a Americe), což pravděpodobně souvisí s minimálním rozšířením standardu GRI v ČR. Často mohou být výše uváděné aktivity chápány jako budování si pozitivního image, ale musíme podotknout, že



se jedná o příklady společností, které dosáhly určitého ocenění, tzn. že, absolvovaly evaluační proces třetí osoby. Pokud se jedná o výkaznictví aktivit CSR formou neověřeného výstupu (reportu), často jsme svědky pouze PR brožurky dané společnosti, bez systémového vyhodnocení a stanovených vhodných měřítek výkonnosti CSR. Příklady uvedených aktivit a zaměření konkrétních odpovědných přístupů chování mohou být inspirací pro další společnosti a organizace.

## PRO ZÁJEMCE



Pro další příklady projektů i oceněných firem je možno nalézt v dokumentech od organizace Byznys pro společnosti ([www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)).

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Uvedené příklady rozšiřují pojetí společenské odpovědnosti v praxi řady společností i úřadů či asociací. Projekt města Prahy poukazuje na možnosti, jaké má instituce veřejné správy v příkladech zapojení do všech tří pilířů konceptu CSR. Z uvedeného je zřejmá silná orientace na stakeholdery a zaměření na samotnou činnost úřadů v zohlednění environmentálních a sociálních aspektů.

Na příkladu Asociace společenské odpovědnosti podnikání je možno sledovat velký posun ve vývoji, šíření a podpory CSR konceptu v České republice. Tímto pomáhá vytvářet prostředí pro vzájemnou spolupráci, koordinaci různých subjektů, neziskovek a firem směrem k širšímu využívání společensky odpovědných aktivit v praxi. Významným počinem je vybudování komunikačních platforem a řady projektů, prostřednictvím kterých buduje pozici CSR v ČR, aby se stala legitimním přístupem nejen v komerčním sektoru, ale také mezi neziskovými organizacemi a také institucí, orgánů a představitelů veřejné správy.

Konkrétní projekty a aktivity představených společností jsou uvedeny jako oceněné aktivity v národním systému ocenění za společensky odpovědné aktivity, tudíž je možno konstatovat, že prošly systémem evaluace a poskytují reálný pohled na uplatňování CSR aktivit v praxi řady společností. Souhrnně lze uvést, že uvedené příklady ve většině případů vycházejí z požadavků stakeholderů, identifikace jejich potřeb a následně vyvinutí konkrétních aktivit se stanovenými metrikami výkonnosti. V naprosté většině převažují aktivity spadající do sociálního a environmentálního pilíře konceptu CSR.



## LITERATURA

- [1] AA1000AS. Assurance Statements (2008). AccountAbility. 2009. [online]. [cit. 2016-08-19] Dostupné z: <http://www.accountability.org/about-us/publications/guidance-for-2.html>
- [2] ACCOUNTABILITY, 2008. ISBN: 978-1-901693-57-7. [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.accountability.org/about-us/publications/introduction-to.html>
- [3] ADÁMEK, P., 2012. *Hodnocení Corporate Social Responsibility malých a středních podniků v České republice*. Dizertační práce. SU OPF.
- [4] ADÁMEK, P., 2013. *Percepce společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Studia Oeconomica: SU OPF. ISBN: 978-80-7248-894-0.
- [5] ADÁMEK, P., 2019. *Společenská odpovědnost firem, neziskového sektoru a veřejné správy*. SU OPF. ISBN 978-80-7510-370-3.
- [6] ADÁMEK, P., MARŠALCOVÁ, L., P. ŠTĚPÁNKOVÁ, 2014. Socially Responsible Investing: Case of Czechia. In: *Crafting Global Competitive Economies 2020 Vision Strategic Planning and Smart Implementation*. IBIMA, ISBN 978-0-9860419-3-8.
- [7] AUPPERLE, K., CARROLL, A. B. a D. HATFIELD, 1985. *An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability*. Academy of Management Journal. 1985, Vol. 28, No. 2, 446-463. [cit. 2016-08-19]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/256210>
- [8] AUSTIN, J. E., 2000. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 29. No. 1. p. 69-9.
- [9] BARTOŠOVÁ, Z., 2006. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, o.s. ISBN 80-902965-5-6.
- [10] BAŤA, T., 2007. *Zámožnost všem*. Zlín: Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček, ISBN 978-80-239-8706-5.
- [11] BEGLEY, P., 2006. *Socially Responsible Investing: Calvert Mutual Funds and Corporate Governance*, Credo Advisors.
- [12] BLOWFIELD, M. a A., MURRAY, 2008. *Corporate Responsibility: A critical introduction*. First published. United States of America: Oxford University Press, Inc., 452 s. ISBN 978-0-19-920909-5.
- [13] BNP PARIBAS, 2011. Practical guide to sustainable and responsible investment. Working paper. [online]. [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: <http://media-cms.bnpparibas.com/file/95/2/isr-guide-bnpparibas.12952.pdf>
- [14] CARROLL, A. B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505. ISSN 03637425.
- [15] CARROLL, A. B., 1998. The Four Faces of Corporate Citizenship. In *Business and Society Review*, 100/101, ISSN 0045-3609.
- [16] CARROLL, A. B., 1999. Corporate Social Responsibility. *Business Society Review*. Vol. 38, No. 3, ISSN 0045-3609.

- [17] CARROLL, A. B., 2000. A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement. *Business Society*, Vol. 39, No. 4, pp. 466-478.
- [18] CEKOTA, A., 2004. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 80-7318-220-3.
- [19] CIOCCHETTI, C. A., 2007. *Socially Responsible Investing*, Selected Works, [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: [http://works.bepress.com/corey\\_ciocchetti/17](http://works.bepress.com/corey_ciocchetti/17)
- [20] CLARKE, T., 1998. The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. *Long Range Planning* [online]. Volume 31, č. 2, s. 182-194 [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630198000028>
- [21] CLARKSON, M. B. E., 1995. A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating CSP. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 92-117. ISSN 03637425.
- [22] CRANE, A. MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., SIEGEL, S. D. a J. MOON, 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. First published. United States of America: Oxford University Press, Inc., 590 s. ISBN 978-0-19-921159-3.
- [23] CRANE, A., MATTEN D. a W. CHAPPLE, 2008. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. In: *Journal of Business Ethics*. [online]. [cit. 2021-04-10]. DOI: 10.1023/A:1024128730308. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/content/p771045572131hk7>
- [24] DONALDSON, T. a L. E. PRESON, 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. In: *Academy of Management Review* [online]. [cit. 2021-04-18]. ISSN 0363-7425.
- [25] ELKINGTON, J., 1997, *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford, 402 s. ISBN 1-900961-27-X.
- [26] EUROSIF. 2010. European SRI Study 2010. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study/2010>
- [27] EUROSIF. 2012. European Socially Responsible Investment Study. [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: [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)
- [28] FRIEDMAN, M. In *New York Times Magazine*. 1970, s. 33.
- [29] FRIEDMAN, M. 1994. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* [online]. The New York Times Company [cit. 2011-01-30]. Dostupné z: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-re-spbusiness.html>.
- [30] FRIEDMAN, A. L. a S. MILES, 2006. *Stakeholders*. Oxford University Press, 330 s. ISBN 978-0-19-926986-0.
- [31] FREEMAN, R. a S. VELAMURI, 2006. *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. In A. Kakabde, & M. Morsing (Eds.), *Corporate social responsibility (CSR): Reconciling aspiration with application: 9-23*, New York et al: Palgrave Macmillan.
- [32] GARRIGA, E. a D. MELÉ, 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, Volume 53, Issue 1-2, s. 51-71.

- [33] GJØLBERG, M., 2009. Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 10-22.
- [34] GOODPASTER, K. E., 2003. Some challenges of social screening. *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, No. 3, pp. 239-46.
- [35] GRAAFLAND, J., EIJFFINGER, S. C. W. a H. SMID, 2004. Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 1-2, pp. 137-152.
- [36] GRAU, S. a J. FOLSE, 2007. Cause-Related Marketing (CRM) The Influence of Donation Proximity and Message-Framing Cues on the Less-Involved Consumer. *Journal of Advertising*, Vol. 36, No. 4, pp. 19–33. [online]. [cit. 2016-07-20]. Dostupné z: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357463379.503artical%2048.pdf>
- [37] HABISCH, A. et al. 2005. *Corporate social responsibility across Europe*. New York: Springer, 397 s. ISBN 35-402-3251-6.
- [38] HINO, K., 2006. *Corporate Social and Financial Performance: An Empirical Study on a Japanese Company*. IFSAM VIIIth World Congress, September Berlin, Germany, pp. 28-30.
- [39] HORVÁTH, P., T. REICHMANN, 2003. *Vahlen's Großes Controllinglexikon. 2., neubearb. und erw. Aufl.* München. Vahlen, 843 s. ISBN 3-8006-2758-2.
- [40] IGALENS, J. a J. P. GOND, 2005. Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, No. 2, pp. 131-148.
- [41] JENSEN, M. C. 2000. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics* [online]. Vol. 12, No. 2, pp. 235-156 [cit. 2021-04-08]. ISSN 1052-150X. Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3857812?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=47698830884057>
- [42] JOLLANDS, N., 2006. How to aggregate sustainable Development indicators: a proposed framework and its application. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, Vol. 5, No. 1.
- [43] KAŠPAROVÁ K., 2012. *Způsoby měření CSR*. Diplomová práce. [online]. [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wpcontent/uploads/2012/11/DP\\_Katerina\\_Kasparova\\_Zpusoby\\_mereni\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wpcontent/uploads/2012/11/DP_Katerina_Kasparova_Zpusoby_mereni_CSR.pdf)
- [44] KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*, Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [45] KNUDSEN, J. S. 2010. Corporate Philanthropy and Public-Private Partnerships: Do New Approaches to Business Constitute Pitfalls for Corporations and Society? In: *The Copenhagen Centre for Corporate Social Responsibility* [online]. [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: <http://www.copenhagencentre.org/philanthropy-working.pdf>
- [46] KOK, P., WIELE, T., McKENNA, R., A. BROWN, 2001. A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*, Vol. 31., No. 4, pp. 285-297.

- [47] KOTLER, P. a N. LEE., 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey; Canada: John Wiley and Sons, Inc., 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.
- [48] KRAJNC, D. a P. GLAVIC, 2005. A model for integrated assessment of Sustainable development. *Resources, Conservation and Recycling*. Vol. 43, pp. 189-208.
- [49] KRÁTKÝ, J., 2012. *Analýza společenské návratnosti investice*. [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <http://www.sroi.cz/images/stories/A5-prirucka-SVII1---FINAL2-nahled.pdf>
- [50] KRYMLÁKOVÁ, H., et al., 2009. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
- [51] KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3983.
- [52] LOUCHE C., S. a LYDENBERG, S. 2006. Socially responsible investment: differences between Europe and United States, *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series* 2006/22. [online]. [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://public.vlerick.com/Publications/67642c0d-6aa9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>
- [53] MAIGNAN, I. A O. C. FERRELL, 2000. Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, No. 3, pp. 283-297.
- [54] MATTEN, D., et al. 2010. *The A-Z of corporate social responsibility*. United Kingdom: A John Wiley and Sons, 470 s. ISBN 978-0-470-68650-8.
- [55] McCLIMON, T. J. 2020. Forbes. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/timothyjmcclimon/2020/01/02/5-corporate-social-responsibility-trends-to-follow-in-2020/?sh=27f90dc27e69>
- [56] NATH, B. a H., LUS, 2005. The World Summit on Sustainable Development. The Johannesburg Conference, Published by Pringer, 263 p. ISBN 978-1-4020-3652-1.
- [57] NEXEN, *Sustainability Report – Responsible energy development*. 2009, Dostupné z: [http://www.nexeninc.com/en/ResponsibleDevelopment/Sustainability-Report/~/\\_media/Files/Sustainability/2009/Nexen\\_2009\\_SR.ashx](http://www.nexeninc.com/en/ResponsibleDevelopment/Sustainability-Report/~/_media/Files/Sustainability/2009/Nexen_2009_SR.ashx)
- [58] PAVLÍK, M., BĚLČÍK M., et al. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [59] PETŘÍKOVÁ, R., et al. 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, s.r.o. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [60] PLÁŠKOVÁ A. a P. RYŠÁNEK, 2013. Hodnocení Společenské odpovědnosti firem. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02435-4.
- [61] PORTER, M. a M. KRAMER, 2006. *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. In *Strategy & Society: Harvard Business Review*. Boston: December, Vol. 84, ISSN 0258-0543.
- [62] POST, J. E., L. E. PRESTON a S. SACHS., 2002. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: CA: Stanford university Press, ISBN-10: 0804743045.
- [63] PRACHAŘ, J., RYŠÁNEK, P., STRAKA, V., ZAJÍC, J. a A. PLÁŠKOVÁ, 2008. *Společenská odpovědnost organizací CSR – aplikace a hodnocení – metoda*

- KORP, Rada kvality ČR, Sdružení Korektní podnikání, Sdružení pro Cenu ČR za jakost. ISBN 978-80-02-01989-3.
- [64] PRSKAVCOVÁ, M., 2009. Společensky odpovědné investování. *Český finanční a účetní časopis*, roč. 4, č. 2, s. 57-69.
- [65] PRSKAVCOVÁ, M, et al. 2007. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 164 s. Dostupné z <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>. ISBN 978-80-7372-289-0.
- [66] PRSKAVCOVÁ, M, a K. MARŠÍKOVÁ, 2007. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál*. In: Liberec: Technická univerzita v Liberci, ISBN 978-80-7372-243-2. Dostupné z: <http://vyzkum.hf.tul.cz/wd/download/2007/sbornik.pdf>
- [67] SETHI, P., 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework for Measurement and Analysis. *California Management Review.*, Vol. 17, pp. 58-64.
- [68] SIRGY, M. J., 2002. Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, No. 3. pp. 143-162.
- [69] STEINEROVÁ, M. a kol. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online] Praha: blf.cz, 2008, [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce>
- [70] Strategický rámec Česká republika 2030 (SRČR). 2017. Úřad vlády České republiky, Odbor pro udržitelný rozvoj. ISBN 978-80-7440-181-7.
- [71] STUHLÍK, R., 2007a. *Environmentální fondy – mají budoucnost?* [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: [http://ihned.cz/c6-10041330-21246810-000000\\_d-moda-nebo-nutnost](http://ihned.cz/c6-10041330-21246810-000000_d-moda-nebo-nutnost)
- [72] STUHLÍK, R., 2007b. *Zelené paradigma sílí – fondy reagují*. [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.fondshop.cz/FS/Tema.pdf>
- [73] ŠMAJS, J., BINKA, B. a I. ROLNÝ, 2012. *Etika, ekonomika, příroda*. Grada Publishing a.s. ISBN 9788024742939.
- [74] TURKER, D., 2009. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No. 4, pp. 411-427.
- [75] TRNKOVÁ, J. 2004. Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR. In *Business Leaders Forum*, s. 58. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>
- [76] UNMZ, 2015. *ČSN ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/csn-iso-26000-pokyny-pro-oblast-spolecenske-odpovednosti>
- [77] WARTICK, S. L. a P. L. COCHRAN, 1985. The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 758-769.
- [78] WOOD, D. J., 1991, Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, ISSN 03637425.
- [79] ZADRAŽILOVÁ, D., 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.





## SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora obsahuje základní představení komplexního konceptu společenské odpovědnosti organizací. Je logicky konstruována, kdy od teoretického vymezení, přes aktuální tendence a budoucí výhledy je vše podpořeno příklady a případovými studiemi, které pomáhají pochopit někdy možná „velmi komplikované“ pojetí CSR. Důležitým aspektem je provázanost odpovědného chování firem se strategickým řízením a zohledněním zájmů zainteresovaných stran.

Klíčové je vymezení tří pilířů CSR, které představují základní členění jednotlivých oblastí konceptu CSR. Jednotlivé pilíře jsou reprezentovány environmentální, sociální a ekonomickou oblastí. Pro každou oblast lze identifikovat typické aktivity a činnosti včetně cílů. Dále toto členění je možno detailněji rozdělit na dimenzi interní, reprezentovanou interními stakeholdery a dimenzi externí, kde spadají aktivity vůči okolí a vnějším stakeholderům.

Přístup organizací vůči stakeholderům je jedním ze zásadních, kdy umožňuje rozvinout strategický přístup vůči konkrétním zájmům i vlivům jednotlivých zainteresovaných stran. Významný prostor byl v opoře dán cílům SDGs, které jsou hlavním nástrojem pro dosahování budoucí udržitelnosti včetně s přístupy cirkulární ekonomiky. Význam souvisejících teorií, především zaměřených na hodnocení výkonnosti odpovědných principů byl představen v kapitolách sociálně odpovědného investování a vybraných standardů a nástrojů spojených s CSR.

Kapitola obsahující vývoj společenské odpovědnosti zahrnuje významné milníky. Kritériem členění je vývoj před a po roce 1989. Vyzvednuta je role a úloha významného představitele společenské odpovědnosti Tomáše Bati. Po revoluci následovala řada událostí a milníků, které utvářely novodobé pojetí CSR v České republice. Současným strategickým dokumentem je Agenda 2030, která představuje strategický koncepční rámec pro následující dekádu vývoje CSR. Národní akční plán společenské odpovědnosti je přijatým dokumentem pro širší penetraci CSR aktivit do českého prostředí tak, aby se tyto přístupy staly součástí ekonomického, sociálního a environmentálního prostředí. Představené standardy ať už tuzemské či mezinárodní slouží jako základ pro implementaci CSR do praxí organizací, institucí a firem. Uváděné nástroje, které byly vyvinuty pro hodnocení přístupů společensky odpovědných organizací je možno vidět v mezinárodní/globální rovině (např. GRI) a některé pouze v tuzemsku.

Provedená charakteristika ESG umožňuje rozšířit pojetí ratingu a rozhodování nejen investorů ale také vytvářet benchmarky pro vzájemnou komparaci výkonnosti odpovědných přístupů firem. Lze tedy pozorovat posun od dílčích vymezování jednotlivých oblastí CSR (sociální, environmentální a ekonomické) do komplexnějších ukazatelů, které integrují dílčí činnosti a stanovují metriky i metody hodnocení vedoucí ke komplexnímu Sustainability Performance Management a také k Value Based Management. Oba přístupy jsou charakteristické pojetím, že součet všech jednotlivých ukazatelů výkonnosti (environmentální, sociální, Corporate Governance a ekonomických ukazatelů) směřuje k dosahování

udržitelné podnikové výkonnosti. S využitím těchto postupů lze formulovat cíle pro dané oblasti, následně je realizovat formou vhodných strategií a průběžným monitoringem je vyhodnocovat a komplexně řídit k požadovaným metám v koloběhu neustálého zlepšování.

Principy měřitelnosti a pravidelné zpětné vazby ať už v podobě reportingu (CSR zpráv) jsou velmi důležité jak pro management (vlastníky) firmy, tak i pro její stakeholdery. Vzrůstající význam CSR je reprezentován rostoucím počtem vznikajících ocenění na poli CSR v ČR. Posilování úlohy nestátních neziskových organizací je žádoucí a lze sledovat vymezení jejich role v podpoře a komunikace CSR za výrazné. Konkrétní možnosti spolupráce byly identifikovány v podobě konkrétních aktivit, které vycházejí z iniciativy zaměstnanců firem nebo jsou motivovány oboustrannými benefity v podobě Cause Related Marketingu. Pro tyto možnosti byly prezentovány příklady forem spolupráce a jednotlivých způsobů spolupráce.

Sponzoring, dobrovolnictví a dárcovství je dáno do souvislosti s filantropickými aktivitami organizací, které poskytují určité benefity pro všechny zúčastněné. V ČR lze sledovat výrazný nárůst filantropických aktivit, což dokládá řada projektů, aktivit a akcí, které jsou realizovány firemními nadacemi, nadačními fondy a jiných dobrovolných iniciativ.

Uvedené případové studie a projekty slouží k prezentaci dostupných, ověřených postupů a zkušeností firem, které využívají aktivity spadající do konceptu CSR. Tyto přístupy jsou podporovány jak evropskou CSR Europe, ale také např. českou organizací Byznys pro společnost, a dalšími organizacemi. Tyto komunikují již realizované projekty, či reporty společností, které dosáhly na prestižní ocenění v různých oblastech a pilířích CSR. Uvedené příklady mohou být inspirací pro různé zájmové skupiny, které mohou využít odpovědných přístupů za účelem budování např. dobrého jména (image) organizace, vyšší transparentnosti a důvěryhodnosti nebo také budování a posilování vzájemného vztahu se svými stakeholdery.

## **SEZNAM ZKRATEK**

AA	Account Ability
BLF	Business Leaders Forum
CAF	Common Assesment Framework
CC	Corporate Citizenship
CED	Committee for Economic development
CRM	Cause Related Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility
CSP	Corporate Social Performance
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	The EU Eco-Management and Audit Scheme
ESG	Environmental, Social an Governance
ETHIBEL	Ethical and Socially Responsible Investments
EU	Evropská unie
EUROSIF	European Sustainable Investment Forum
GRI	Global Reporting Initiative
IBLF	International Business Leaders Forum
IASE	Intenational Association for Statistical Education
ILO	International Labour Organization
ISO	International Organizatization for Standardization
KPIs	Key Performance Indicators
LBG	London Benchmarking Group
MSP	malé a střední podniky
MA21	Místní Agenda 21
NGOs	non-governmental organizations
NNO	nestátní neziskové organizace
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
SD	Sustainable Development
SMEs	Small and Medium-sized Enterprises
SIF	Social Investment Forum
SRM	Socially Responsible Marketing
SRUR	Strategický rámec udržitelného rozvoje
TQM	Total Quality Managemnet
UNO	United Nations Organization
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WHO	World Health Organization
ŽP	životní prostředí
3P	triple-bottom-line (planet, people, profit)

## **SEZNAM TABULEK**

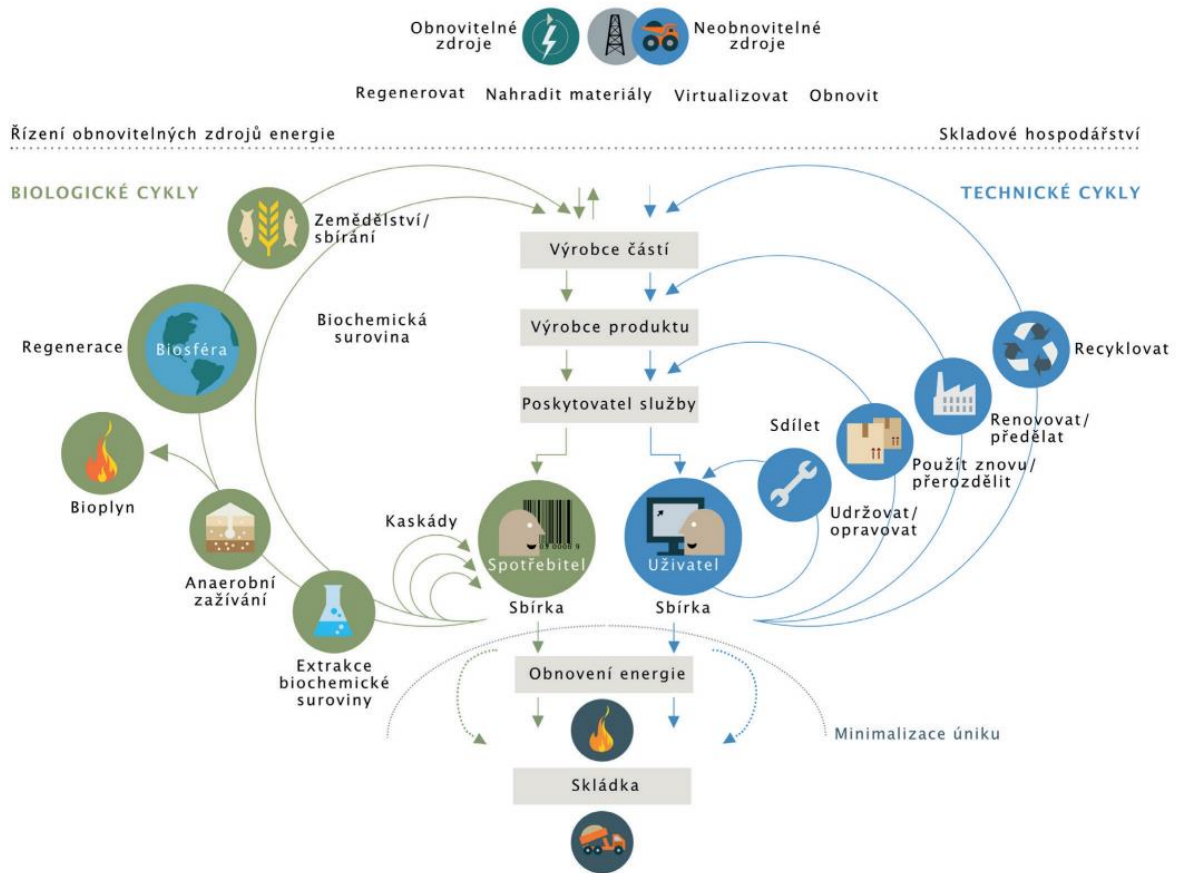
Tabulka 1: Příklady témat a aktivit v ekonomickém pilíři .....	15
Tabulka 2: Příklady interních aktivit v oblasti sociálního pilíře.....	17
Tabulka 3: Příklady externích aktivit v oblasti sociálního pilíře .....	19
Tabulka 4: Příklady aktivit v environmentálním pilíři .....	20
Tabulka 5: Rozměry CSR .....	24
Tabulka 6: Čtyři části společenské odpovědnosti .....	28
Tabulka 7: RDAP škála chování podniku k CSR .....	68
Tabulka 8: Příklad ratingu a hodnocení .....	71
Tabulka 9: Cíle a aktivity Národního akčního plánu CSR .....	89
Tabulka 10: Oblasti, kritéria a váhy využití v DJSI .....	147
Tabulka 11: Přehled rozdílnosti v pojetí SRI v USA a Evropě .....	162

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Přehled vývojových stupňů odpovědnosti.....	13
Obrázek 2: Tři pilíře konceptu CSR .....	14
Obrázek 3: Oblasti CSR.....	21
Obrázek 4: Model output-input a stakeholderovský model.....	75
Obrázek 5: Zapojení zainteresovaných stran .....	76
Obrázek 6: Matice stakeholderů .....	77
Obrázek 7: Hlavní oblasti Strategického rámce ČR 2030 .....	94
Obrázek 8: Co by měly podporovat české firmy .....	100
Obrázek 9: Jak jsme ohleduplní k přírodě?.....	101
Obrázek 10: Jak Češi konkrétně přispívají na společensky odpovědné aktivity? .....	101
Obrázek 11: Ukázka dekompozice systému CSR.....	121
Obrázek 12: Vzorový panel pro hodnocení předpokladů .....	131
Obrázek 13: Vzorový panel pro hodnocení výsledků.....	132
Obrázek 14: Ukázka hodnocení s „jemným rozlišením“ výsledků .....	133
Obrázek 15: Ukázka komplexního hodnocení Zprávy o CSR.....	134

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1 Cirkulární ekonomika



Zdroj: Ellen McArthur Foundation, překlad do češtiny: agentura Pábení

Příloha č. 2 – Jak se Karel ke společenské odpovědnosti dostal – komiks



Zdroj: Asociace společenské odpovědnosti (2021). Dostupné na: <https://spolecenskaodpovednost-stage.www6.superkoderi.cz/jak-se-karel-ke-spolecenske-odpovednosti-dostal/>

Příloha č. 3

**TOP 25 velkých firem** oceněných v systému národních cen za CSR (TOP odpovědná velká firma 2019)

Firma	Hodnocené oblasti (% naplnění dané oblasti)					Celkový rating (v %)	Zlepšení
	Strategie	HR a diverzita	Dodavatelsko-odběratelský řetězec	Životní prostředí	Podpora komunit		
VELUX Česká republika	94	89	96	96	96	<b>94</b>	nově v ratingu, leader
Vodafone Czech Republic	98	99	82	93	95	<b>93</b>	leader ↑
Skanska	94	90	93	98	80	<b>92</b>	leader ↑
Skupina ČEZ	94	88	92	85	99	<b>91</b>	leader ↑
Plzeňský Prazdroj	94	85	90	91	90	<b>90</b>	leader ↑
Nestlé Česko	93	92	95	86	79	<b>89</b>	↑
Accenture	92	93	84	84	92	<b>89</b>	↑
Pivovary Staropramen	93	86	88	86	90	<b>88</b>	↑
O2 Czech Republic	92	91	81	75	97	<b>86</b>	↑
Československá obchodní banka	88	91	82	80	88	<b>85</b>	↑
Tesco Stores ČR	87	82	88	83	86	<b>85</b>	↑
HP Inc.	89	91	83	88	66	<b>84</b>	nově v ratingu
Coca-Cola HBC Česko a Slovensko	77	78	82	89	90	<b>84</b>	nově v ratingu
GlaxoSmithKline	94	99	85	54	81	<b>81</b>	↑
ING Bank N. V.	89	84	88	62	87	<b>81</b>	nově v ratingu
Microsoft	80	94	87	60	89	<b>81</b>	↑
VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA	79	79	70	84	90	<b>80</b>	↑
KPMG Česká republika	76	85	74	81	85	<b>80</b>	→
Edenred CZ	88	83	76	61	83	<b>77</b>	nově v ratingu
L'Oréal Česká republika	71	83	68	86	74	<b>77</b>	↑
PwC Česká republika	85	78	71	71	70	<b>75</b>	→
Direct Parcel Distribution CZ	76	75	73	81	67	<b>75</b>	→
Lidl Česká republika	82	71	81	62	73	<b>74</b>	nově v ratingu
Philip Morris ČR	78	81	83	49	81	<b>74</b>	nově v ratingu
Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group	57	83	71	67	88	<b>73</b>	nově v ratingu
Letiště Praha	75	76	76	76	62	<b>73</b>	↑

↑ zlepšení oproti předchozím ročníkům

→ srovnatelný výsledek

leader firma přesahuje 90% z celkového maxima

Zdroj: Byznys pro společnost. Dostupné na: <https://byznysprospolecnost.cz/bps-top-odpovedna-firma-2019-leadery-odpovedneho-podnikani-jsou-velux-vodafone-skanska-skupina-cez-a-plzensky-prazdroj/>

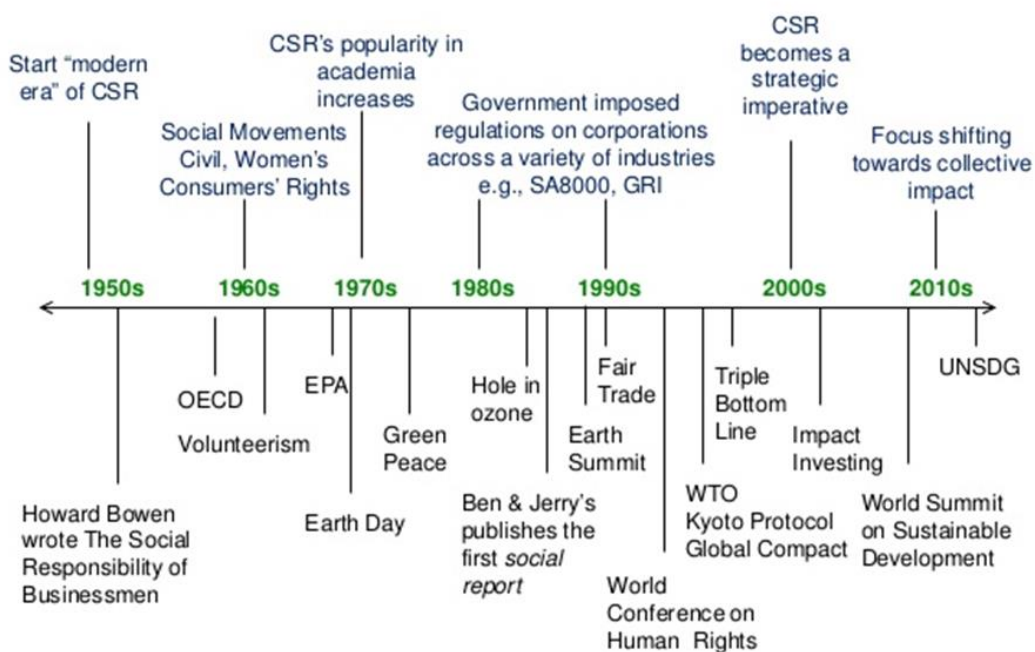
**TOP 5 malých firem** oceněných v systému národních cen za CSR (TOP odpovědná malá firma 2019)

Firma	Hodnocené oblasti (% naplnění dané oblasti)					Celkový rating (v %)	Zlepšení oproti předchozím ročníkům
	Strategie	HR a diverzita	Dodavatelsko-odběratelský řetězec	Životní prostředí	Podpora komunit		
Bamboolik	89,2	80,7	75	85,3	77,7	<b>81</b>	↑
oBRÁNA	74,6	81	64,6	59,2	82,3	<b>72</b>	↑
HENNLICH	84,9	79,9	44,6	78,5	75,1	<b>72</b>	↑
FONERGY	73,5	82,5	80	61,1	57,7	<b>71</b>	↑
Advantage Consulting	76,8	77,7	63,1	51,3	76,2	<b>69</b>	↑

Zdroj: Byznys pro společnost. Dostupné na: <https://byznysprospolecnost.cz/bps-top-odpovedna-firma-2019-leadery-odpovedneho-podnikani-jsou-velux-vodafone-skanska-skupina-cez-a-plzensky-prazdroj/>



Příloha č. 4 – Vybrané milníky ve vývoji odpovědných přístupů



Zdroj: Clifford Yee a Carol Chin-Fatt. 2016. Creating Authentic Corporate Social Responsibility Initiatives, Dostupné z <https://www.slideshare.net/RAFFALearning/20161020-creating-authentic-csr>

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON



Čas potřebný ke studiu



Klíčová slova



Průvodce studiem



Rychlý náhled



Tutoriály



K zapamatování



Řešená úloha



Kontrolní otázka



Odpovědi



Samostatný úkol



Pro zájemce



Cíle kapitoly



Nezapomeňte na odpočinek



Průvodce textem



Shrnutí



Definice



Případová studie



Věta



Korespondenční úkol



Otázky



Další zdroje



Úkol k zamyšlení

Název: **Společenská odpovědnost organizací**

Autor: **Ing. Pavel Adámek, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 226

**ISBN 978-80-7510-473-1**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.