



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Společenská odpovědnost  
organizací**

Distanční studijní opora

**Pavel Adámek**

**Karviná 2018**

**Obor:** Dle klasifikace CZ-ISCED-F 2013 publikace postihuje tyto obory: Společenské vědy a vědy o lidském chování, Management a správa, Obchod a administrativa, Ekonomie.

**Klíčová slova:** Cause Related Marketing, Corporate Social Performance, dar, definice CSR, dimenze společenské odpovědnosti, dobrovolnictví, donátor, donátorství, ekonomický pilíř, environmentální pilíř, Ethical Investing, EUROSIF, Firemní filantropie, Fórum dárců, Green Investing, klasifikace standardů, mezinárodní iniciativy, mezinárodní standardy v oblasti CSR, multi-rozměrnost CSP, Národní akční plán CSR, neziskové organizace, ocenění a soutěže v oblasti CSR, ochrana zájmů spotřebitelů, organizace spojené s podporou CSR, příklady dobré praxe, případové studie, reporting, SEE fondy, shareholders, Sinful Investing, Social Responsible Investing, sociální pilíř, sponzoring, SRI fondy, stakeholders, Sustainability Performance Management, tři pilířový přístup, tři vrstvý model CSR, výkonnostní indexy CSR, zainteresované strany

**Anotace:** Společenská odpovědnost organizací (CSR) se stává součástí prostředí, které je reprezentováno podnikatelskou i neziskovou sférou, tyto přístupy zohledňují odpovědné chování a hodnotí dopady svých aktivit na životní, sociální a ekonomické prostředí v dlouhodobém horizontu. Cílem studijní opory je poskytnout vymezení problematiky od pojetí společensky odpovědných přístupů spadajících do konceptu společenské odpovědnosti organizací (CSR) přes identifikování, charakteristiku a klasifikaci stávajících standardů, nástrojů a iniciativ aplikovatelných k hodnocení výkonnosti společensky odpovědných aktivit a poskytnout tímto studentům i všem ostatním zájemcům nový rozšířený pohled na význam a roli odpovědného chování. Studijní opora obsahuje detailní deskripci a klasifikaci standardů a poskytuje systematizované poznatky v komplexním pojetí a unifikaci teoretického aparátu vztahujícího se k problematice současného odpovědného chování s důrazem na hodnocení jeho výkonnosti. Obsahově je kladen důraz na současný přístup ke konceptu CSR a vymezení problematiky hodnocení výkonnosti CSR aktivit a vybraných nástrojů, přístupů, metod a iniciativ, které lze využít v rámci implementace konkrétních aktivit, což je podpořeno i příklady dobré praxe či uvedených případových studií.

**Autor:** **Ing. Pavel Adámek, Ph.D.**

**Recenzenti:** **doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.**

**Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

**ISBN** **978-80-7510-283-6**

© Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

## Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 DEFINOVÁNÍ, VYMEZENÍ A HISTORICKÝ VÝVOJ KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKÁNÍ.....	8
1.1 Definice termínu společenské odpovědnosti podnikání.....	9
1.2 Vymezení konceptu společenské odpovědnosti organizací .....	12
1.2.1 Tři pilíře konceptu společenské odpovědnosti podnikání.....	13
1.2.2 Dimenze společenské odpovědnosti .....	21
1.3 Historická retrospektiva konceptu společenské odpovědnosti.....	23
1.4 Milníky ve vývoji konceptu společenské odpovědnosti v EU .....	28
1.4.1 Organizace „CSR Europe“ .....	29
1.4.2 Evropská aliance pro CSR .....	29
1.4.3 Ostatní významné evropské iniciativy .....	29
1.5 Teorie a přístupy spojené s problematikou společenskou odpovědností .....	30
1.5.1 Shareholder Value Theory/Fiduciary Capitalism Theory.....	31
1.5.2 Teorie zainteresovaných stran (stakeholderská teorie) .....	32
1.5.3 Firemní občanství (Corporate Citizenship).....	35
1.5.4 Trvale udržitelný rozvoj (Sustainable Development) .....	35
2 AKTUÁLNÍ STAV KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKÁNÍ V ČR .....	39
2.1 Organizace podporující koncept CSR.....	43
2.2 Národní akční plán CSR.....	45
2.3 Role orgánů správy, podnikatelů a ostatních zúčastněných stran .....	49
2.4 Implementace a využívání mezinárodních standardů v CSR.....	51
2.5 Oceňování organizací za společenskou odpovědnost .....	54
2.6 Ochrana zájmů spotřebitelů.....	55
2.7 Přehled významných empirických šetření v ČR v souvislosti s konceptem společenské odpovědnosti.....	56
3 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH AKTIVIT.....	60
3.1 Vymezení výkonnosti CSR (Corporate Social Performance).....	61

3.2	Měření výkonnosti související s tří pilířovým pojetím konceptu CSR.....	66
3.3	Výhody plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů .....	70
4	<b>VYBRANÉ NÁSTROJE, METODY, PŘÍSTUPY A INICIATIVY HODNOCENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ.....</b>	<b>73</b>
4.1	Klasifikace standardů, iniciativ a přístupů k CSR.....	77
4.1.1	Komparace vybraných standardů.....	81
4.1.2	Výzkumy v oblasti uplatňování reportingu a standardů CSR.....	85
4.2	Standardy vztahující se ke společensky odpovědnému přístupu .....	90
4.2.1	Směrnice OECD Guidelines .....	91
4.2.2	ILO Tripartitní deklarace zásad .....	93
4.2.3	Charakteristika a význam UN Global Compact.....	95
4.2.4	Reportingový rámec GRI (Global Reporting Initiative).....	96
4.2.5	Standard AA 1000 (AccountAbility/Assurance) .....	101
4.2.6	Norma ISO 26000 .....	103
4.2.7	Mezinárodní norma SA 8000 (Social Accountability International).....	106
4.2.8	Normy řady ISO 10000, 14000, 5001, OHSAS 18001.....	107
4.2.9	Systém environmentálního auditu EMAS .....	108
4.2.10	Systém managementu společenské odpovědnosti - IQNet SR10 .....	112
4.2.11	Metodika KORP.....	113
4.2.12	Národní program posuzování shody společenské odpovědnosti .....	125
4.2.13	Metodika LBG – Standard odpovědná firma (SOF).....	127
4.2.14	Compendium 2014 CSR – National Public Policies in the EU .....	129
4.2.15	Shrnutí charakteristiky vybraných standardů.....	130
4.3	Soutěže a ocenění - nástroj k hodnocení CSR aktivit v organizaci.....	131
4.3.1	Národní cena ČR za společenskou odpovědnost .....	132
4.3.2	TOP Odpovědná firma .....	133
4.3.3	European CSR Award.....	136
4.3.4	Ernst and Young (EY) Společensky prospěšný podnikatel roku.....	137
4.3.5	Cena VIA BONA .....	139
4.3.6	Firma roku: Rovné příležitosti .....	140
4.3.7	Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost .....	141
4.4	Výkonnostní indexy CSR.....	141
4.4.1	Dow Jones Sustainability Index série (DJSI).....	141
4.4.2	FTSE4Good série.....	143

4.4.3	Ethibel Sustainability Index (ESI) .....	143
5	SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ INVESTOVÁNÍ.....	146
5.1	Vymezení společensky odpovědného investování .....	148
5.2	SEE fondy – Social Ecology Ethic Funds .....	155
5.3	Význam a role organizace EUROSIF .....	157
5.4	Možnosti společensky odpovědného investování v ČR.....	158
6	FILANTROPIE - VÝZNAMNÁ PODMNOŽINA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	162
6.1	Role nestátních neziskových organizací ve spojitosti s filantropií .....	165
6.2	Vymezení sponzoringu a daru .....	167
6.3	Identifikace spolupráce komerčního a neziskového sektoru.....	168
6.3.1	Zaměstnanci iniciovaná firemní filantropie .....	168
6.3.2	Firmou iniciovaná firemní filantropie.....	169
6.3.3	Cause Related Marketing .....	170
6.3.4	Dobrovolnictví .....	171
6.4	Firemní filantropie v ČR .....	173
7	PŘÍPADOVÉ STUDIE REALIZOVANÝCH CSR AKTIVIT.....	179
	LITERATURA .....	190
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	196
	SEZNAM ZKRATEK .....	198
	SEZNAM TABULEK .....	200
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	201
	PŘÍLOHY .....	202

## 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 (SOP). V této souvislosti je častěji v mezinárodním i českém prostředí využíván anglický akronym CSR – Corporate Social Responsibility. Cílem studijní opory je poskytnout vymezení problematiky od pojetí společensky odpovědných přístupů spadajících do konceptu společenské odpovědnosti organizací přes identifikování, charakteristiku a klasifikaci stávajících standardů, nástrojů a iniciativ. Dále k možnostem a alternativám aplikovatelnosti jednotlivých aktivit spadajících do tří pilířů a také k hodnocení přístupu v oblasti výkonnosti společensky odpovědných aktivit. 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.

Studijní opora je tedy zaměřena na představení problematiky společenské odpovědnosti organizací, objasnění a vysvětlení odborné terminologie spojené s přístupy CSR i alternativními koncepty a mezinárodními přístupy. Představená historická retrospektiva konceptu v USA a EU obsahuje vybrané milníky ve vývoji a utváření společensky odpovědného chování. Významný prostor je zaměřen na představení mezinárodních standardů a iniciativ, které podporují myšlenky společensky odpovědných principů. Dále je představena detailní deskripce a klasifikace standardů, která poskytuje systematizované poznatky a unifikaci teoretického aparátu vztahujícího se k problematice současného odpovědného chování s důrazem na hodnocení jeho výkonnosti a dopadů.

Uvedené teoretické vymezení je založeno na vybraných stěžejních teoriích společenské odpovědnosti a alternativních konceptech prolínajících se s konceptem CSR. Rozsáhleji je provedena charakteristika základních částí konceptu a dimenzí CSR. Pro posouzení měření výkonnosti společenské odpovědnosti podnikání jsou charakterizovány využívané metody a modely či nástroje pro sebehodnocení a vzájemné srovnání. Úloha případových studií a příkladů dobré praxe šířeji doplňuje možnosti přístupu k měření výkonnosti CSR v praxi a na příkladech jsou prezentovány konkrétní společensky odpovědné aktivity vybraných subjektů. Na moderní směr CSR poukázala oblast společensky odpovědného investování a oblast reportingu, ve které jsou charakterizovány CSR zprávy, principy a mezinárodní reportingová iniciativa GRI (Global Reporting Initiative). 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 při budování a posilování vzájemného vztahu se svými stakeholdery s komplexním ohledem na životní prostředí v dlouhodobém horizontu. Přece jen v současnosti žijeme pouze na naší Planetě, tak posláním této publikace je začít přemýšlet i o odpovědných přístupech tak, aby zde mohly existovat i další generace...

## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora je strukturována do 7 kapitol, které pokrývají vybraný rámec problematiky společensky odpovědných přístupů. *První kapitola* opory představuje vymezení terminologie a významu 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. Následující *druhá kapitola* vymezuje aktuální stav konceptu společenské odpovědnosti organizací v České republice, kdy jsou uvedeny vybrané organizace podporující koncept CSR, je stanovena role orgánů veřejné správy, zaměstnavatelů, podnikatelů a dalších zúčastněných stran. V rámci strategického dokumentu Národního akčního plánu CSR 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 a využívání mezinárodních standardů. Kapitola je rozšířena o přehled významných empirických šetření v ČR, které poskytují reflexi a aktuální pohledy na uplatňování a trendy ve společensky odpovědných přístupech.

Náplní *třetí kapitoly* je představit problematiku hodnocení výkonnosti uplatňování CSR. Kapitola se koncentruje na definiční vymezení a pojetí CSP - Corporate Social Performance s rozšířením na přístupy měření výkonnosti související s tří pilířovým pojetím konceptu CSR, tzn. v pilíři ekonomickém, environmentálním a sociálním. Závěrem *třetí kapitoly* jsou identifikovány výhody plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů. Obsahový rámec *čtvrté kapitoly* představuje vybrané nástroje, metody, přístupy a iniciativy, které lze identifikovat jak v tuzemském i mezinárodním prostředí, a které jsou aplikovatelné v praxi. Kapitola poskytuje přehled klasifikace těchto standardů, včetně možnosti a oblastí ocenění v CSR, které slouží jako jeden z nástrojů k hodnocení úrovně CSR aktivit v organizaci. V závěru kapitoly jsou stanoveny vybrané výkonnostní indexy CSR, které poukazují na komplexnost přístupu a dílčích kritérií využívaných k hodnocení aktivit ve všech třech pilířích konceptu CSR.

Společensky odpovědné investování je obsahem *páté 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. *Šestá kapitola* rozvíjí problematiku filantropie a vymezuje vztah mezi NNO (nestátní neziskové organizace) a korporátní sférou a jsou stanoveny jednotlivé formy spolupráce (zdroj iniciace filantropie, dobrovolnictví, CRM – Cause Related Marketing). Kapitola také poskytuje náhled do problematiky filantropie v ČR. Závěrečná *sedmá kapitola* obsahuje případové studie a příklady dobré praxe realizovaných CSR aktivit vybraných subjektů, které poskytují širší přehled o možnostech projektů a konkrétních aktivit v pilířích CSR.

## 1 DEFINOVÁNÍ, VYMEZENÍ A HISTORICKÝ VÝVOJ KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKÁNÍ



### 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, environmentální a sociální), které jsou chápány jako základ pojetí jednotlivých pilířových aktivit jako celek – koncept CSR. Kapitola je rozšířena o historickou retrospektivu konceptu CSR jak v pojetí Evropské evoluce 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. Závěrem 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

První kapitola si klade za cíl vymežit základní náhled do problematiky pojetí a významu odpovědných přístupů jak z pohledu historické retrospektivy, tak i milníků vývoje CSR v EU, dále vymezuje a charakterizuje teorie spojené se společenskou odpovědností.

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymežit a rozumět pojetí CSR v rámci tří pilířového přístupu,
  - stanovit dimenze společenské odpovědnosti,
  - znát souvislosti s definičním vymezením CSR a historickým vývojem konceptu společenské odpovědnosti,
  - propojit a rozšířit koncept společenské odpovědnosti organizací s dalšími teoretickými přístupy, které reflektují podnikovou praxi.
- 
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Definice CSR, tří pilířový přístup, historická retrospektiva vývoje CSR, dimenze společenské odpovědnosti, tří vrstvý model CSR, mezinárodní iniciativy

---

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. V České republice prozatím není mnoho autorů, a ani publikací, které by se zaměřovaly na danou problematiku,

Ve srovnání s mezinárodním prostředím vyspělých zemí, je aplikační rovina CSR v ČR v penetrující rovině a za posledních deset let roste na významu a 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 Definice termínu společenské odpovědnosti podnikání**

Společnost dnes čelí významným výzvám, které jsou založeny na myšlence trvale udržitelného rozvoje. Současná ekonomická globální 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 stimulují podmínky pro chápání a implementování dílčích nástrojů určených k dosahování trvale udržitelného rozvoje celé společnosti, a to nejen z pohledu ekonomického. 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 a technologiemi v takové míře, aby se přizpůsobovala těmto podmínkám a měla nástroj pro následování budoucího trvale udržitelného rozvoje. Současným odrazem vývoje společnosti je především znázornění

v globální míře **neudržitelnosti** současných přístupů lidských činností v omezeném prostředí planety (např. neodpovědné chování jednotlivců, organizací vůči ŽP, přečerpání přírodních zdrojů, produkce odpadů, znečištění prostředí, ekosystémů apod.).

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 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** (vývoj není ukončen) a je různorodě proměnlivý. Důsledkem je existence mnoha různých pojetí, přístupů, definic k vymezení oblasti CSR. Příkladem lze uvést vybrané definice od respektovaných předních autorů.

**Vybrané  
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.

Vhodnější definici lze spatřit pohledem Evropské komise v tzv. **Zelené knize**, vydané v roce 2001, ve které se definuje CSR takto: „CSR znamená dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“<sup>1</sup> CSR, podle **International Business Leaders Forum** (IBLF)<sup>2</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>3</sup>

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

<sup>1</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. 2016-04-01]. 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>2</sup> International Business Leaders Forum INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM: Redefining growth for a sustainable world. IBLF. [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.iblf.org/>

<sup>3</sup> Business Leader Forum: Co je CSR?. BLF. [online]. 2008 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>

governance apod. Existují zřejmé rozdíly mezi zmiňovanými termíny.<sup>4</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.

Definice CSR od **Světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj (WBCSD)**<sup>5</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.*“

Modernější definici CSR můžeme spatřovat v deseti zásadách stanovených **OSN (United Nations Global Compact)** v oblasti lidských práv, práce, životního prostředí a korupce. Tyto zásady mají všeobecný konsenzus a jsou odvozeny ze Všeobecné deklarace lidských práv, ze základních principů a práv v práci od **Mezinárodní organizace práce**, vycházejí také z **Deklarace z Ria o životním prostředí a rozvoji**,<sup>6</sup> a **Úmluvy OSN proti korupci**.

**Kotler a Lee** (2005, s. 3) dále stanovuje definici CSR ve znění: „*CSR is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources CSR.*“ Klíčovým prvkem v definici je volné uvážení „dobrovolnictví“ v implementaci tohoto přístupu. V termínu „*community well-being*“ zahrnuje lidské podmínky a stejně tak i problematiku životního prostředí. Kotler a Lee (2005, s. 4) dále používají termín „*corporate social initiatives*“ jakož hlavní aktivity jsou převzaté firmami na podporu sociálních záležitostí (v oblastech: zdraví, bezpečí, vzdělání, zaměstnání, životního prostředí, ekonomického rozvoje a ostatních základních lidských potřeb a tužeb).

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).

---

<sup>4</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. 2016-04-01]. 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)

<sup>5</sup> WBCSD. *Business Solutions for a sustainable world* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx>

<sup>6</sup> Dokument vypracovaný v roce 1992 na Konferenci OSN o životním prostředí a rozvoji, známý jako „Earth Summit“. Deklarace z Ria se skládala z 27 principů a slouží jako návod pro udržitelný rozvoj na celém světě.

**Základní  
aspekty  
CSR**

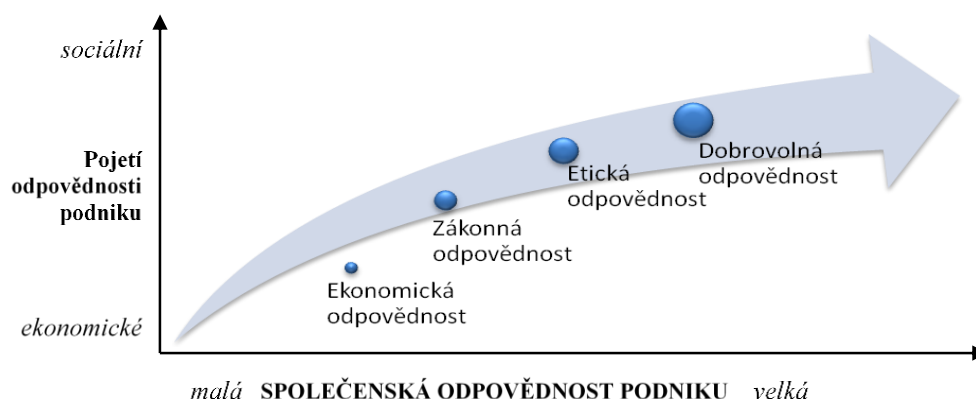
Výše uvedené skutečnosti lze sumarizovat do souhrnu, který je charakterizován **základními skutečnostmi** společenské odpovědnosti firem:

- jedná se o **dobrovolný akt** (přijetí konceptu CSR je výhradně dobrovolné, nad rámec legislativy);
- **šíře konceptu je „částečně“ ohraničena oblastí sociální, environmentální a ekonomickou,**
- koncept může mít **důsledky ve zlepšování** životních, pracovních a environmentálních podmínek všech zainteresovaných skupin.

## 1.2 Vymezení konceptu společenské odpovědnosti organizací

Z historického pohledu vývoje se koncept CSR na konci osmdesátých let 20. století opíral o rozdělení dle Carrola (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: Stupně společenské odpovědnosti organizace**



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.

### 1.2.1 Tři pilíře konceptu společenské odpovědnosti podnikání

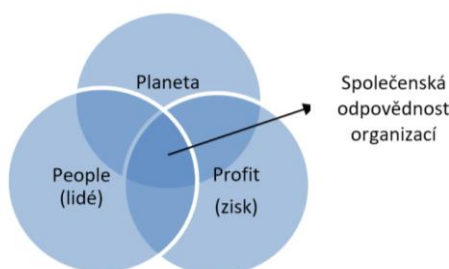
Společenská odpovědnost organizací je velmi široký pojem zahrnující celou řadu aktivit, které se dají členit do ucelených oblastí CSR. Jedná se o koncept CSR opírající se o tzv. **tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální**. Tyto pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. **triple-bottom-line**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

**Tři pilíře  
CSR**

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: Koncepce 3P (tři pilíře CSR)



Zdroj: Trnková (2004), vlastní zpracování

#### ***Ekonomická oblast CSR***

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** – dodržování zásad správy a řízení společnosti je zárukou toho, že představenstvo, dozorčí rady, správní orgány budou pracovat podle etických principů a konceptu CSR. Zjišťování názorů, potřeb, postojů a priorit vlastníků společnosti je nástrojem pro vytvoření rovnováhy zájmů vlastníků a dalších zainteresovaných stran (Krymláková et al., 2009, s. 90).

**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 aktivit v ekonomickém pilíři**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Správa a řízení firmy</b>	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)

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 oblast lze pojmut jako činnosti a podnikání, které mají sociální oblasti aktivit, 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 dobrého 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>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti formy
		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,
- kvalitní zaměstnanecká politika,
- péče o vzdělání a rekvalifikaci zaměstnanců,
- zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce,
- firemní filantropie a dobrovolnictví,
- dodržování rovných příležitostí,
- rovnosti mužů a žen,
- odmítání dětské práce,
- dodržování lidských práv,

- vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců,
- rozmanitosti na pracovišti (starší lidé, handicapovaní, etnické minority),
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění
- naslouchání a dialogu s různými cílovými skupinami (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
<b>Podpora komunity</b>	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 ethnocateringů na firemních akcích, rautech a snídaních	
<b>Spolupráce se školami</b>	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze
		Konzultace diplomových prací
		Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky
		Účast ve výuce
<b>Zapojení stakeholderů</b>	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).

Aktivita firmy, která je vyvíjena v této oblasti, by měla být zaměřena na tyto činnosti:

- minimalizace dopadů na životní prostředí, zajištění zdravého pracovního prostředí a bezpečnosti zaměstnanců, dodržování standardů ISO 14001 nebo EMAS nad rámec zákona,
- 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
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
		Spolupráce na environmentálních aktivitách

	Zapojení stakeholderů	Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	Environmentální školení
		Informace o environmentální politice firmy
Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy	
<b>Energie a voda</b>	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
<b>Odpad a recyklace</b>	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
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do práce
		Omezování služebních cest (videokonference, chat, blog)
	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
<b>Produkty a balení</b>	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů
		Ekologicky šetrné obalové materiály
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky 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, částečně jsou některé také předmětem našeho zájmu. Vždy záleží na strategii každé organizace, jaké principy si vezme za své a 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.

**Obrázek 3: Oblasti CSR**



Zdroj: BLF Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním, 2008. [online]. [cit. 2016-03-02].  
Dostupné z: [www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/.../BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/.../BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Uvedené oblasti zájmu lze **sumarizovat do charakteristických rysů CSR: tři roviny aktivit** – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí; **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 a **důvěryhodnost** – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a reálné s konkrétními dopady a nejlépe ověřené (např. formou nezávislé instituce, která provede verifikaci CSR reportu).

### 1.2.2 Dimenze společenské odpovědnosti

Odlišnější vymezení vztahu CSR v porovnání s výše uvedenými oblastmi CSR v rámci podniku, je také možné rozdělit na interní a externí 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

**Dimenze  
CSR**

podporu vlastní podnikatelské činnosti (outsourcing), i odběratelsky dodavatelských vztahů firmy včetně dobré kvality výrobků a služeb. **Přízpusobením se změnám**, právě v době, kdy mnoho firem proháží fúzí, restrukturalizací či akvizicemi 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 představeno 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. 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 dimenzí, na které může být nahlíženo v rozsahu od těch úzkých, na základě shody, až po reaktivní nejširší modely, které jsou uvedeny v tabulce č. 5.

**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

Jednotlivé prvky 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. Protože dopady podnikatelského sektoru jsou rozsáhlé s dopadem buď pozitivním či negativním. Druhý hnací mechanismus představují konkrétní řídicí pracovníci ve firmách, kteří mají motivaci k aktivitám CSR.

### **Shrnutí teoretického vymezení konceptu společenské odpovědnosti organizací**

Tři pilíře CSR jsou považovány za základní členění jednotlivých oblastí konceptu CSR. V rámci těchto pilířů je možno identifikovat řadu aktivit, které jsou charakteristické a jsou také předmětem našeho primárního výzkumu. **Troj pilířový přístup je možno rozvinout do interní a externí dimenze, které jsou charakteristické odlišnými dopady pro vnitřní prostředí firmy (interní) a také pro její okolí (externí).**

Koncept CSR je možné rozdělit dle vzájemného vztahu mezi „*pojetím odpovědnosti podniku*“ a „*společenskou odpovědností podniku*“, které vyjadřují posun od ekonomického důrazu až po sociální úlohu CSR. Posun k dobrovolné odpovědnosti je dán především pojetím podniku jako sociálního a povědomí o CSR je významně vysoké. Naopak posun k ekonomické odpovědnosti je dán pojetím ekonomicky založeného podniku (důraz na ziskovost). Další souvislosti jsou dány v pojetí zákonné a etické odpovědnosti podnikání a příslušných pojetí odpovědnosti podnikání. Budoucí tendence jsou naznačovány v oblasti dobrovolné odpovědnosti, tedy podniku sociálně orientovaného s vysokým povědomím o CSR.

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 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.

### **1.3 Historická retrospektiva konceptu společenské odpovědnosti**

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

*Historický  
vývoj*

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.

Lze se domnívat, že prvním **startovním podnětem** pro odbornou debatu o společenské odpovědnosti byl *rostoucí negativní pohled proti velkým společnostem na počátku 20. století v USA*. Tyto společnosti byly tvrdě kritizovány za jejich silící 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.

Základním stavebním kamenem pro současný přístup k CSR lze podle Knudsena (2010), Carrola (1999) 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 Krepse: *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.

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 rok **1953**, kdy **H. R. Bowen** vydává svou knihu „*Social Responsibilities of the Businessman*“, ve které uvádí **první definici** společenské odpovědnosti. Tato doba se vyznačovala tím, že pojetí společenské odpovědnosti bylo zaměřeno na „*sociální odpovědnost podnikatele*“, (hovoříme o odpovědnosti podnikatele a ne samotného podnikatelského subjektu). Carroll následně usuzuje, že tento pohled je determinován podnikatelskou sférou, ve které nebyla tak výrazná a silná dominance společností.

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 odpovědní 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.

V **šedesátých letech** lze zaznamenat významný růst ve snaze 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 konceptu v USA. Dále se zabýval vztahem mezi společenskou odpovědností a podnikatelskou mocí a formuloval svůj slavný **Železný zákon odpovědnosti**, který říká, že: „pokud instituce disponuje společenskou mocí, musí s ní nakládat odpovědně, jinak jí může být tato moc společností odebrána“ (Wartick, 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*“. Z dané dekády je významný příspěvek Waltona, který obohacuje soudobé chápání konceptu o novou nezbytnou součást – určitou úroveň dobrovolnosti (Walton, 1963; citováno dle Carroll, 1999). Tímto přispěl až do současnosti v rámci diskuse, *zda a do jaké míry by měla být CSR dobrovolná a naopak*, nakolik by měla podléhat určité regulaci.

**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. **stakeholderskému**, 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.

Dalším významným počinem ve vnímání CSR bylo pojetí od **CED** založené na výsledcích výzkumu z roku 1970, kde bylo zjištěno, že 2/3 respondentů věřilo, že podnikatelé mají mít i závazek pro dosahování společenského pokroku v povaze té, aby byli partneři i ostatním institucím či firmám. Na základě tohoto výzkumu byla poté vytvořena definice (Carroll, 1999) **tří soustředných kruhů** (obrázek č. 4), na které se snaží demonstrovat význam i oblasti působnosti CSR odvozeného od ziskového pojetí v určitém sociálním prostředí:

- **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.

#### Obrázek 4: Oblasti CSR



Zdroj: vlastní zpracování dle CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility. Business Society Review. 1999, vol. 38, No. 3, s. 275. ISSN 0045-3609.

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 společností z praxe. 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 dnešních dnů), 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 (Friedman aj.): „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 **Fitche** 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 čtyřdílnou definici CSR (tabulka č. 6) zasazenou do integrativního modelu **Corporate Social Performance** (dále jen **CSP**) a shrnul soudobé **hlavní prvky odpovědnosti podnikání do tří bodů: 1. tvořit zisk; 2. dodržovat zákony; 3. jít za rámec těchto aktivit.**

**Tabulka 6: Vymezení Carrollovy definice CSR**

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: zpracováno dle CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. 1979, s. 499-500, vlastní překlad

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, 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. Souběžně v tomto období vyjádřil svou **podporu konceptu i P. F. Drucker** (1984), který přišel s tvrzením, že ziskovost a odpovědnost se nevyklučují, naopak jde o kompatibilní pojmy, a proto „...by měl podnik proměnit svou společenskou odpovědnost v podnikatelské příležitosti.“

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, Hatfiel, 1985).

Následně je možné pozorovat výsledky od autorů **Warticka** a **Cochrana** (1985, s. 763), kteří navazují na Carrollovu koncepci a přidávají rozšíření 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** v roce 1991 provádí úprava své čtyř složkové definice a **mění čtvrtou dobrovolnou na filantropickou** a provádí souhrn tvrzením: „*CSR podnik by se měl snažit vytvářet zisk, dodržovat zákony, být etickým a dobrým občanem společnosti*“ (Carroll, s. 289). Právě tento autor je považován za nejvýznamnějšího, souběžně a uceleně publikujícího, který shrnuje vývoj konceptu v USA ve 20. století. Akceptuje souběžně vznikající nové koncepty a změny vývojových etap např. v oblasti „*business ethics*“, **CC** (*Corporate Citizenship*) nebo **CSP** (*Corporate Social Performance*).

#### 1.4 Milníky ve vývoji konceptu společenské odpovědnosti v EU

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.

#### 1.4.1 Organizace „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.

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 vyzdvihovat 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 organizace – **Business Leaders Forum ČR (BLF)**.

#### 1.4.2 Evropská aliance pro CSR

Aliance<sup>7</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.

#### 1.4.3 Ostatní významné evropské iniciativy

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.

---

<sup>7</sup> CSR EUROPE: The European Alliance for CSR. [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.csreurope.org/pages/en/alliance.html>

**Zelená kniha**, ve které jsou shrnuty základní principy, nástroje a přístupy k problematice CSR. Obsahuje také tři pilířovou definici CSR.

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.

Aktuální otázku a přístupy otevírá CSR Europe projekt **Enterprise 2020**, který navazuje na principy Evropské aliance CSR. Projekt se snaží reflektovat celosvětové trendy podporovat úspěšné rozšiřování CSR do každodenní praxe podniků všech velikostí, ale také zapojovat různé partnerské subjekty do dalšího rozvoje CSR. Hlavními cíli projektu je podpora firem, inovací, výměna informací a vzájemná kooperace (Kunz, 2012). 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.

## 1.5 Teorie a přístupy spojené s problematikou společenskou odpovědností

Vývoj konceptu byl charakterizován v předchozí části a nyní bude doplněn o teoretické přístupy spojené s konceptem CSR. Z rešerše dostupných odborných literárních zdrojů lze dospět k závěru, že je velmi obtížná identifikace nejrůznějších stávajících přístupů k CSR, přesto uvedeme tři stěžejní pohledy.

Jako *první pohled* uvádíme **klasifikaci CSR teorií** (Crane et al., 2008, s. 48) do tří skupin od Klonoského (1991). Kořeny teorií spočívají v politických a etických teoriích. První skupinu je nazvána „*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 těmi teoriemi, *kteří hájí morální osobnost a poukazují na jejich morální svobodu*. Do třetí skupiny přiřadil 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 **třetí studii** autorů Garriga a Melé (2004), lze spatřit významné rozčlenění CSR teorií do čtyř skupin, ve kterých vycházeli ze zaměření na *čtyři různé aspekty* sociální reality: **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).

Poslední studie diskutují o čtyřech teoriích CSR, nebo přesněji o odpovědnosti podnikání ve společnosti. **Tyto čtyři CSR teorie<sup>8</sup> považujeme za hlavní proud současných teorií** a jedná se o:

1. **Corporate Social Performance**
2. **Shareholder Value Theory** (označována někdy jako „důvěrník kapitalismu“)
3. **Stakeholder Theory**
4. **Corporate Cizenship Theory** (bývá někdy označována jako přístup).

Časová osa začíná 30. lety a znázorňuje významné historické etapy vývoje konceptu CSR až k současným přístupům. 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 stakeholderskou teorii. Následují snahy o uchopitelnost a měřitelnost CSR aktivit se rozšiřují i na environmentální aspekty až k současnému velmi diskutovanému přístupu – **udržitelnosti vývoje**. V následující subkapitole budou představeny tři teorie hlavního současného proudu z pohledu stručného historického vývoje, jejich mezníků a také bude rozebrán jejich koncepční základ. Z důvodu rozsahu a významu teoretického přístupu Corporate Social Performance (CSP) je tato část zařazena do samostatné kapitoly studijní opory.

### 1.5.1 Shareholder Value Theory/Fiduciary Capitalism Theory

Tato teorie vychází z pojetí představitelů *neoklasické ekonomické teorie*, kteří považují za nejvýznamnější cíl podnikání zvyšování ekonomické hodnoty společnosti pro akcionáře formou maximalizace užitku a zisku. Ostatní společenské aktivity, které by podniky mohly využívat, by byly přijatelné pouze tehdy, pokud jsou stanoveny zákonem nebo pokud přispívají k maximalizaci hodnoty pro akcionáře. Nejvýznamnějším představitelem tohoto pohledu byl **Milton Friedman**. Ve svém příspěvku v *New York Times Magazine* v roce 1970, se vyjadřuje na téma CSR a neuznává přístup firmy, která by měla splňovat i celospolečenské cíle, protože tyto cíle podle něj spadají do kompetence vlády. V případě firem by to mělo důsledky ve zvyšování firemních nákladů, což by se promítlo do vyšších cen pro spotřebitele nebo do nižších dividend pro akcionáře.

**Share-  
holderská  
teorie**

Vytýká konceptu jeho terminologickou nejednotnost, vágnost a neurčitost a podle něj nemůžou mít firmy odpovědnost, které jsou vytvořeny jednotkami. Odpovědnost

<sup>8</sup> Názvy teorií jsou ponechány v angličtině, aby nedošlo překladem k jejich modifikaci a odlišnému chápání jejich významu. Názvy teorií jsou takto uznávány na mezinárodní úrovni.

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 vyvstávají 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. V tomto ohledu **Jensen (2000)** navrhl koncepci, která **stanoví maximalizaci dlouhodobé hodnoty**, nebo hodnoty, jak hledat cíl firmy, který umožňuje některé kompromisy se zájmovými skupinami.

Existuje stále více důkazů, že **ekonomického úspěchu nemůže být dosaženo v dlouhodobém horizontu, pokud management bere v úvahu pouze zájmy akcionářů, ale musí stále více zohledňovat i zájmy stakeholders** (Crane et al., 2008, s. 61). Úspěšné firmy potřebují mnohem více, než pouze vlastní zájem a starost o zisk, vyžadují důvěru, pocit loajality, kvalitní a dobré vztahy se všemi stakeholders s důsledkem pro trvalou spolupráci nebo vzájemné propojení s daným podnikem.

Shrnutí této teorie můžeme spatřovat v zohlednění více faktů tak, aby *společnosti 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.*

### 1.5.2 Teorie zainteresovaných stran (stakeholderská teorie)

Stakeholderská teorie

Společenská odpovědnost se stává novým aspektem ve strategickém přístupu společností. Stakeholderská teorie, je zaměřena na klíčové faktory, konkrétně na všechny „stakeholders“, neboli **zainteresované, zájmové či participující skupiny.**

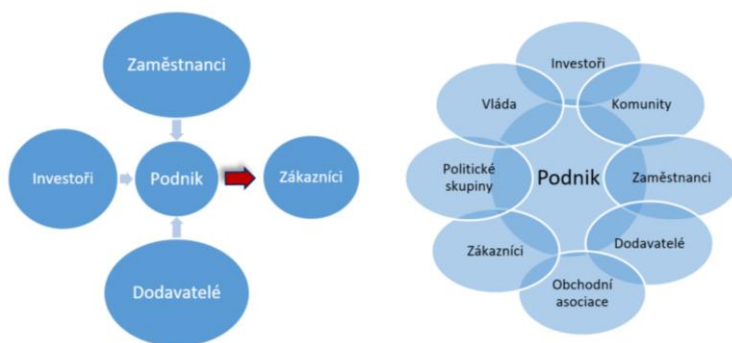


Stakeholderská teorie je hlouběji analyzována ve vzájemné komparaci konvenčního input-output modelu a stakeholder modelu. Blíže je představen postup pro identifikaci klíčových stakeholders, matice jejich vlivů a vzájemná interakce v komunikaci společensky odpovědných aktivit.

Samotný pojem stakeholder byl poprvé uveden v roce 1963 na *Stanford Research Institute* na základě realizace projektu, který se soustředil na analýzu důsledků stakeholderské 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.

*Podstatou stakeholderské 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.* Freeman chápal všechny subjekty jako zainteresované strany a pojmenoval je stakeholders (český ekvivalent stakeholderi), přesněji jsou to „subjekty, které ovlivňují či jsou ovlivněny činností podniku“ (Freeman, 2010). Stejný přístup (obrázek č. 5) ve vnímání tohoto pojmu a jeho významu pro firmu mají i autoři Post, Preston a Sachs (2002, s. 19) ve své definici „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.“ Dále dodávají, že „stakeholderi sdílejí společná rizika, možné přínosy nebo prodělané ztráty či škody jako výsledek podnikové činnosti.“

### Obrázek 5: Model output-input a stakeholderský model



Zdroj: DONALDSON, T. a L. E. PRESTON. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. In: *Academy of Management Reviews*. s. 69

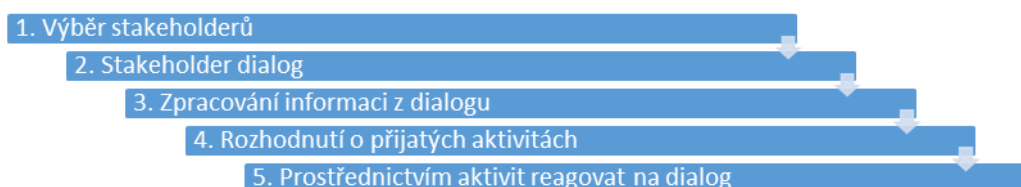
Z výše uvedeného obrázku lze na stakeholderském modelu pozorovat změnu ve stylu řízení podniku – od původního shareholderského pojetí k pojetí stakeholderskému. Hlavní úlohou managementu podniku je dané vztahy optimalizovat a **důraz je kladen na vzájemnou interakci a rovnocenný přístup ke všem zainteresovaným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

V odborné literatuře jsou interpretovány různorodé pohledy, ale je možné dojít k závěru, že existuje rozdíl mezi tezí stakeholderské 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 stakeholderská 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).

### **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. 6.

#### **Obrázek 6: Zapojení zúčastněných stran**



Zdroj: Andriof a McIntosh, 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. Přiměřený 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 stakeholdeři**

Každý podnik existuje v prostředí, které jej obklopuje a tímto je samozřejmě vystaven do vztahů mezi různě 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 stakeholdeři 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**.

**Obrázek 7: Matice stakeholderů**

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

Zdroj: Friedman a Miles (2006), vlastní úprava

V této matici jsou stakeholdeři hodnoceni z hlediska dvou proměnných. Těmi může být hodnocení úrovně „zainteresovanosti“ stakeholdera na fungování podniku oproti „zdrojům“ či „síle“ stakeholdera. Další možnost je srovnání z hlediska „úrovně očekávání“ a „úrovně vlivu“ stakeholdera. Matice člení hlediska úrovně „očekávání a vlivu“ do kategorií „vysoká a nízká“. 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.

### 1.5.3 Firemní občanství (Corporate Citizenship)

Po celá desetiletí manažeři využívali filantropického a dárcovského přístupu ve svém podnikání. Toto bylo chápáno jako výraz dobrého „**firemního občanství**“. Tento význam termínu je stále akceptován některými představiteli. V devadesátých letech se koncept začal rozšiřovat a význam **CC se často používá jako ekvivalent k CSR** (např. Matten, et al., 2003). Ale za tyto významy v několika posledních letech někteří autoři považují, že CC je vlastně 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. Německo a USA preferují pojem CC, v EU se preferuje CSR). Dále tato diferenciací pojmosloví souvisí s pojetím a tradicím podnikání v daném regionu. CSR a CC lze odlišit také z hlediska, co více zdůrazňují.

**Corporate  
Citizen-  
ship**

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.

### 1.5.4 Trvale udržitelný rozvoj (Sustainable Development)

Oblast „trvale udržitelného rozvoje“ (**Sustainable Development – SD**) je nutné také přiřadit k alternativním přístupům, který má vliv společensky odpovědné aktivity a

**Udržitelný  
rozvoj**

s konceptem CSR bezesporu souvisí. 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.

Významným milníkem byl *summit Země v Rio de Janeiru v roce 1992*, kdy vznikla iniciativa WBCSD, která později vidí v konceptu CSR třetí pilíř udržitelného rozvoje a spolu s ekonomickým růstem a ekologickou rovnováhou jsou nejvýznamnější složkou tohoto 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>9</sup> 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 sledovat aktuálnost tématu v předmětech 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 r. 2004, aktuálně platný dokument byl jako **Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky** (SRUR ČR) schválen usnesením vlády ČR č. 37 ze dne 11. ledna 2010.

Tento dokument tvoří dlouhodobý rámec pro politická rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala v souvislosti s členstvím v EU, OECD a OSN,

---

<sup>9</sup> Ministerstvo životního prostředí: Udržitelný rozvoj. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. 2011 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)

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.

Přijetím SRUR ČR prokázala soustavné plnění závazků vyplývajících ze závěrů jednání *Světového summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu* (2002), souhlasí se závěry konference *Země v Riu de Janeiro* v r. 1992, s cíli *Deklarace tisíciletí OSN*, se závěry jednání *Komise OSN pro udržitelný rozvoj* z r. 2003 (zejména Mezinárodní víceletý program činnosti Komise do roku 2017). V návaznosti na SRUR ČR jsou pod záštitou *Rady vlády pro udržitelný rozvoj*<sup>10</sup> 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>11</sup>

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. 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.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Tři pilíře CSR jsou považovány za základní členění jednotlivých oblastí konceptu CSR. V rámci těchto pilířů je možno identifikovat řadu aktivit, které spadají do jednotlivých oblastí (environmentální, ekonomické a sociální). Troj pilířový přístup je možno rozvinout do interní a externí dimenze, které jsou charakteristické odlišnými dopady pro vnitřní prostředí firmy (interní) a také pro její okolí (externí). Koncept CSR je možné rozdělit dle vzájemného vztahu mezi „*pojetím odpovědnosti podniku*“ a „*společenskou odpovědností podniku*“, které vyjadřují posun od ekonomického důrazu až po sociální úlohu CSR. Posun

<sup>10</sup> Ministerstvo životního prostředí: Rada vlády pro udržitelný rozvoj. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. 2011 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/rada\\_vlady\\_pro\\_udrzitelny\\_rozvoj](http://www.mzp.cz/cz/rada_vlady_pro_udrzitelny_rozvoj)

<sup>11</sup> Ministerstvo životního prostředí: Udržitelný Místní Agenda 21. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. 2011 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/mistni\\_agenda\\_21](http://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21)

k dobrovolné odpovědnosti je dán především pojetím podniku jako sociálního a povědomí o CSR je významně vysoké. Naopak posun k ekonomické odpovědnosti je dán pojetím ekonomicky založeného podniku (důraz na ziskovost). Další souvislosti jsou dány v pojetí zákonné a etické odpovědnosti podnikání a příslušných pojetí odpovědnosti podnikání. Budoucí tendence jsou naznačovány v oblasti dobrovolné odpovědnosti, tedy podniku sociálně orientovaného s vysokým povědomím o CSR.

Určení klíčových stakeholderů a stanovení míry důležitosti jejich vlivu na dosažení vytyčených 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.

---

## 2 AKTUÁLNÍ STAV KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKÁNÍ V ČR

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Obsahové zaměření kapitoly je koncentrováno na přiblížení aktuální situace v rámci přístupů společenské odpovědnosti organizací, s vymezením role, uplatňování konceptu v rámci organizací a také rolí orgánů veřejné správy, zaměstnavatelů, podnikatelů a dalších účastněných stran, které mají významný vliv na spoluutváření a šíření principů společenské odpovědnosti. Kapitola dále obsahuje vymezení implementace a využitelnost mezinárodních standardů v CSR, které lze aplikovat na podmínky konkrétní organizací. Pro možnou reflexi jak způsobem samo hodnocení, či verifikací třetích stran jsou představeny možnosti oceňování organizací za společenskou odpovědnost. Není opomenuta role spotřebitele, jako jednoho z klíčových stakeholderů. Pro strategické pochopení úlohy a role státu je představen Národní akční plán CSR, který slouží jako strategický dokument v penetraci CSR aktivit.

### CÍLE KAPITOLY



Cílem kapitoly je poukázat a vymezit aktuální situaci v přístupech společenské odpovědnosti v České republice a stanovit významnou úlohu jednotlivých zúčastněných stran a možnosti implementace CSR do praxe.

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymezit roli orgánů veřejné správy, zaměstnavatelů, podnikatelů a dalších účastněných stran v rámci aplikace CSR aktivit,
- stanovit význam a obsahové zaměření národní strategie v oblasti CSR,
- na příkladech organizací podporujících CSR poznat, jak lze vytvořit vhodné spojení a spolupráci v rámci vzájemné organizační kooperace,
- jak lze získávat zpětnou vazbu v míře aplikovaných CSR aktivit formou „self evaluation - sebehodnocení“ nebo formou účasti ve vybraných ocenění v oblasti CSR.



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Národní akční plán CSR, zúčastněné strany, mezinárodní standardy v oblasti CSR, ocenění CSR aktivit, organizace spojené s podporou CSR, ochrana zájmů spotřebitelů, empirická šetření

Pojem CSR nemá v České republice dlouhou historii (Prskavcová, 2007) především z historických důvodů. V dobách komunismu lze v této souvislosti hovořit pouze o tzv. **sociální politice podniku**, která v podstatě znamenala koncept přístupu k zaměstnancům. Zaměříme-li však naši pozornost na počátek minulého století, zjistíme, že v souvislosti s konceptem CSR lze spojovat jméno **Tomáše Bati** a jeho promyšlený způsob řízení a práce.

Důležitým posunem v této oblasti v ČR se stal rok 1992, kdy bylo v Praze z iniciativy několika předních českých firem a mezinárodní organizace IBLF, založeno **Business Leader Forum**. Současnou situaci v České republice bychom mohli popsat jako fázi „*probouzení*“, kdy se téma CSR postupně dostává na veřejnost. Začíná se o CSR stále více „mluvit“ a firmy si ve větší míře uvědomují, že něco takového nejen existuje, ale je to dokonce i prospěšné a pro jejich budoucí rozvoj. Vláda ČR přijala svým usnesením č. 458 ze dne 10. května 2000 *Program Národní politiky podpory kvality*. Realizátorem programu byla pověřena *Rada kvality ČR*. Strategie v oblasti společenské odpovědnosti je součástí strategických záměrů Rady od roku 2006. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) je tímto usnesením pověřeno řízením Rady kvality ČR a organizačním zajištěním její činnosti. Představitel MPO byl rovněž jmenován předsedou Rady kvality ČR.

Pro propagaci a koordinaci aktivit v oblasti CSR byla **Radou kvality ČR v roce 2008 ustavena odborná sekce Společenská odpovědnost organizací**, jejímž úkolem bylo koordinovat aktivity CSR na národní úrovni s cílem dosažení strategických záměrů Národní politiky kvality v oblasti společenské odpovědnosti na léta 2011 – 2015. Členy Odborné sekce byli zástupci podnikatelských svazů, veřejné správy, profesních organizací i nestátních neziskových organizací a akademické sféry. Odborná sekce v rámci procesu tvorby strategického dokumentu „*Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice*“ připravila jeho základní teze (záměry, existující priority a možné aktivity).

Firmy v ČR zpočátku realizovaly společenskou odpovědnost formou jednorázových projektů z dílčích oblastí. Postupně začaly firmy integrovat společenskou odpovědnost do systému řízení firmy. Společenská odpovědnost se stává nedílnou součástí celkové strategie firem. Nejčastějšími aktivitami jsou např. péče o zaměstnance, opatření na ochranu životního prostředí a pomoc komunitám, vztahy s dodavateli a další. Oceňován je především systémový přístup a synergické efekty. Na nich je postavena i Národní cena ČR za CSR každoročně vyhlašovaná Radou kvality ČR.



V českém prostředí je společenská odpovědnost vnímána jako koncept, který by měly uplatňovat především komerční podniky. Touto problematikou se musí, ale také zabývat nestátní neziskové organizace a orgány státní a územní samosprávy, protože i ony jsou odpovědné za dopady své činnosti na společnost. **Společenská odpovědnost má dobrovolný charakter** a zahrnuje činnosti všech organizací, které se realizují nad rámec jejich zákonných povinností vůči zaměstnancům organizace, společnosti a životnímu prostředí. **V současnosti se prosazuje tzv. strategický přístup ke společenské odpovědnosti**, kdy společenská odpovědnost vychází z hlavní činnosti organizace, tedy z toho, co organizace ovládá nejlépe, čímž se posiluje konkurenceschopnost.

Společenská odpovědnost může organizaci přinést zlepšení z hlediska řízení rizik, úspor nákladů, přístupu ke kapitálu, vztahů se zákazníky, zaměstnanci a ostatními zainteresovanými stranami (zejména s veřejností). Zájmem o dopady své činnosti na společnost si organizace postupně budují dlouhodobou důvěrou svých zaměstnanců, obchodních partnerů i široké veřejnosti, což je základ pro další udržitelný rozvoj. Stát může šíření tohoto konceptu podpořit tím, že vytvoří odpovídající podmínky pro jeho hlubší rozšíření, podpoří jeho propagaci a bude podporovat společensky odpovědné aktivity.

Na **regionální úrovni vznikají v ČR asociace a platformy**, které vedle podniků sdružují také regionální instituce veřejné správy a samosprávy, neziskové organizace a další subjekty, které mají zájem na rozvoji přístupu CSR, a tyto platformy pak v regionu zajišťují propagaci a přenos informací. Prozatím tato uskupení vznikají ojedinelé zdola a bez finanční či jiné podpory, například při univerzitách. Vzhledem k regionální působnosti však mohou lépe přiblížit koncept CSR malým a středním firmám a na konkrétních, v regionu známých příkladech demonstrovat přínos CSR široké veřejnosti. Proto tato regionální dimenze může sehrát významnou úlohu jak v propagaci CSR, tak i při výměně zkušeností. Pokud jde o podporu a propagaci, je třeba také zmínit zásadní úlohu střešních i odvětvových odborových, podnikatelských a zaměstnavatelských organizací, které jsou zapojeny do evropských a globálních struktur a podílejí se na vypracování a implementaci CSR a tím zvyšují povědomí svých členů, zejména malým a středním podnikům (MSP), o základních principech CSR.

V České republice lze sledovat více příkladů odpovědného přístupu u malých firem a jejich majitelů, ale tyto jevy jsou zatím spíše ojedinelé. Vyvstává otázka, zda vůbec je CSR pro MSP nebo je jen pro velké firmy, které disponují obrovskými prostředky, které mohou diverzifikovat a využívat i v rámci implementace CSR. Tento pohled bývá podporován nejasnostmi kolem významu CSR, tedy že jde o jakési přidružené vedlejší aktivity a výdaje. **Na CSR je třeba se dívat jako na způsob, jak zlepšit svou výkonnost a udržitelnost.** Tento přístup je stejný jak u velkých, tak i malých firem. Z již provedených výzkumů vyplývá, že některé firmy tvrdí, že CSR realizují, ale považují za něj pouze darování prostředků na charitu, ale koncept CSR je širší v tom, že zahrnuje i vztahy se zaměstnanci a zákazníky. V tom lze spatřit výhodu, protože menší firma, právě kvůli své velikosti, má „užší“ vztah např. vůči zaměstnancům a zákazníkům.

Pro mnoho majitelů a manažerů malých a středních firem je při řízení podniku důležité prosazení osobních hodnot a představ. Tyto firmy se pak **angažují ve prospěch komunity** (např. rok dárcovství), ve které působí. Na druhou stranu, se u **malých firem realizují tyto aktivity spíše nahodile** a nejsou, až na výjimky, součástí hlavní podnikové strategie. Odpovědné podnikání je na vzestupu a mnohé malé firmy hledají pro sebe nové obchodní příležitosti právě v oblastech udržitelného rozvoje, ekologických inovací či jiných oblastech. Odpovědní podnikatelé začínají být více respektováni a mohou tak přispět ke zlepšení podnikatelské nálady ve společnosti.

Velmi častým jevem (a také tlakem zákazníků) je, že **velké společnosti odpovědné chování od svých dodavatelů vyžadují, ať již formou přihlášení se k etickým principům (např. formou etického kodexu) či formou důkladnějšího auditu**. Právě velké společnosti jsou u menších firem propagátorem integrace odpovědných principů do podnikání. Některé velké společnosti vytvářejí společný postup například při snižování emisí CO<sub>2</sub> se svými dodavateli, které tako zapojují do aplikování některých aspektů CSR. Je ovšem realitou, že i *v současné době má o CSR česká veřejnost nedostatečné znalosti*, avšak lze sledovat sílící významnost, která je podpořena zájmem organizací o participaci v různých formách ocenění např. *Národní ceny ČR za CSR*.

Na základě provedených analýz a průzkumů, odborných konzultací, diskusí a získaných poznatků, lze najít shodu se závěry Bělčíka a Pavlíka (2010) a je možné **charakterizovat současný stav: nízké povědomí o rozsahu oblasti CSR** (vnímání je velmi často zúženo pouze na etické chování podniku a filantropii); **nesystémový přístup firem k celkové koncepci; politika CSR je ve firmách zaměřena spíše dovnitř** (tzn. na vzdělávání a sociální výhody pro zaměstnance); **firmy se převážně zaměřují na etické kodexy a aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a dárcovství; nedostatečná podpora a uplatňování CSR ze strany veřejného sektoru; nízká mediálnost problematiky CSR** včetně případných přínosů pro organizace zabývající se CSR (obecně je nedostatečná informovanost veřejnosti); dochází k **záměně aktivit CSR za marketingové principy** (záměrná prezentace firmy a jejich produktů, případně služeb) nebo dokonce za činnosti, které jsou dány legislativními nařízeními.

Z pohledu veřejného sektoru v oblasti CSR je důležité přispět k transparentní a široké implementaci klíčových aspektů přístupu CSR do komerčního sektoru. V ČR prozatím existuje BLF, které je sdružením mezinárodních, českých společností a firem, které prosazují CSR aktivity. **Mezi hlavní cíle BLF patří vzbuzení zájmu o téma CSR, seznamovat podnikatelskou veřejnost s obsahem CSR, prezentovat aktivity firem, které již koncept přijaly**. V oblasti CSR je v ČR aktivní *Rada kvality ČR* prostřednictvím *Národní politiky kvality a ve spolupráci s Českou společností pro jakost, Sdružením Pro oceňování kvality a Sdružením Korektního podnikání* v roce 2009 vypracovala příručku – *CSR aplikace a hodnocení*, jež významně přispívá ke zkvalitňování informovanosti o aplikaci CSR.

Významnou roli v současnosti zastává *Asociace společenské odpovědnosti*, která integruje veřejný a neziskový sektor, sociální podniky a firmy, kde jsou vyvíjeny platformy

pro rozšiřování pojetí a uplatnitelnosti CSR v ČR. Významným milníkem bylo spojení asociace s *United Nations Global Compact* (UN GC), která reprezentuje síť firem a organizací, které se rozhodly sjednotit své poslání i každodenní činnosti 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.

Lze konstatovat, že v současnosti se principy udržitelného podnikání prostřednictvím aktivit CSR jsou ve větší míře uplatňovány mezi velkými společnostmi, které potřebný transfer znalostí distribuují z mezinárodního prostředí do ČR. Je povzbudivé, že se v rámci ČR objevují i nové aktivity týkající se jak CSR, tak tématu udržitelného rozvoje, které mají ambice výrazně pomoci české společnosti. Jednou z nich je např. založení *České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj* (CBCSD), národní pobočky Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj (WBCSD), do jejíž činnosti se zapojila již celá řada významných firem.

## **2.1 Organizace podporující koncept CSR**

Česká veřejnost může s konceptem CSR přijít do styku prostřednictvím různých organizací, společenství a institucí komunikujících myšlenku CSR. Některé z nich se výhradně zaměřují na jeden z pilířů CSR (např. CEMC - České ekologické manažerské centrum se zaměřením na environmentální pilíř), jiné pokrývají celou škálu aktivit CSR (např. BLF - Business Leaders Forum, Asociace společenské odpovědnosti A-CSR). Mezi organizace podporující CSR komplexně můžeme řadit:

- **Business Leaders Forum** (BLF) - je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které si klade za cíl šířit osvětu a vzbudit zájem o téma CSR, seznamovat podnikatelskou veřejnost s obsahem a významem pojmu CSR, prezentovat aktivity firem, které již koncept CSR přijaly za vlastní, zprostředkovávat informace z celoevropské diskuse na téma CSR. BLF podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. Má přímé napojení na klíčové mezinárodní organizace (The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF), CSR Europe), které se věnují tématu odpovědného podnikání, a může tak čerpat z jejich znalostí a zkušeností.
- **Asociace společenské odpovědnosti** (A-CSR) je nezisková organizace, která tvoří platformu, jež sdružuje, propojuje a reprezentuje zájmy stovky společensky odpovědných subjektů v ČR. Její unikátní vize zapojuje do tématu společenské odpovědnosti firmy, neziskové organizace, sociální podniky, školy, veřejnou správu i jednotlivce. A-CSR je hostitelskou organizací Národní sítě Global Compact Česká republika, největší platformy společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání na světě pod záštitou OSN. A-CSR provozuje nejvyhledávanější informační portál o společenské odpovědnosti (CSR) a

udržitelném podnikání u nás. Již od roku 2009 přináší aktuality ze světa CSR, neustále informuje o zajímavých projektech z této oblasti, pořádaných akcích nebo publikacích.

- Institut Svazu průmyslu a dopravy – Centrum CSR
- Česká společnost pro jakost
- Hospodářská komora ČR
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
- CEBRE – Česká podnikatelská reprezentace při EU
- Projekt GARDE – Globální odpovědnost
- AISIS
- CSR Consult
- EU kampaň CSR
- Czech TOP 100
- GARDE

#### **Organizace zaměřené na pilíř Profit**

- Transparency International ČR
- Projekt Etika podnikání – Databáze nejlepších praktik
- Sdružení Korektní podnikání
- Etické fórum České republiky
- Asociace pro fair trade

#### **Organizace zaměřené na pilíř People**

- Fórum Dárců - je občanské sdružení, které podporuje rozvoj filantropie v České republice. Hlavními oblastmi zájmu jsou v současné době posílení nadací a nadačních fondů, vytváření podmínek firemního dárcovství, jako nedílné součásti společenské odpovědnosti firem a zlepšování legislativního prostředí pro filantropii.
- Gender Studies
- CG Partners s.r.o. - Corporate governance
- Hestia
- Asociace pro Fairtrade
- Nadace VIA
- Ekofutura.cz
- 

#### **Organizace zaměřené na pilíř Planet**

- CEMC - České ekologické manažerské centrum
- Oikos Praha
- Nadace Partnerství
- Síť ekologických poraden STEP
- Arnika
- Rosa
- Hnutí Duha
- Greenpeace CZ
- Ekologický institut Veronica

## 2.2 Národní akční plán CSR

Národní  
akční plán

Z pohledu významnosti CSR jako nástroje k dosahování udržitelného rozvoje byla stanovena koncepce spadající pod dle Ministerstva průmyslu a obchodu v podobě *Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v ČR dne 26. února 2014*. Akční plán je **zaměřen na vztah odpovědnosti, konkurenceschopnosti a udržitelnosti organizací**. Vláda ČR považuje společenskou odpovědnost za koncept dobrovolný založený na samoregulaci. Úlohou státu je tedy především vytvoření podmínek pro propagaci a větší rozšíření konceptu společenské odpovědnosti a dále také odstraňování prvků byrokracie při zachování transparentnosti a respektování konceptu společenské odpovědnosti v orgánech státní správy a územní samosprávy. **Pro účely akčního plánu byly stanoveny strategické následující priority.**

- Podpora aktivního rozvoje CSR formou osvěty a prezentace příkladů dobré praxe.
- Pozitivní image veřejné správy.
- Šíření informací a propagace konceptu společenské odpovědnosti.
- Lepší vztahy mezi veřejností a podnikatelskými i neziskovými subjekty.
- Podpora oceňování, vzdělávání, odborných akcí a organizací šířících osvětu o společenské odpovědnosti.
- Podpora efektivního propojení ekonomické a společenské činnosti organizací.
- Využití strukturálních fondů EU na podporu rozvoje společenské odpovědnosti.
- Posílení důvěryhodnosti konceptu CSR prostřednictvím zveřejňování výsledků společenské odpovědnosti v sociální a environmentální oblasti.
- Podpora zájmu veřejnosti a její ochoty zapojit se do aktivit společenské odpovědnosti.
- Průzkumy v podnicích a průzkumy názorů veřejnosti.
- Hospodárnější využívání veřejných prostředků.

Národní akční plán CSR byl vytvořen a přijat v návaznosti na *Obnovenou strategii EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014 v souladu s iniciativami strategie Evropa 2020*. Smyslem Národního akčního plánu (NAP) je **příspěk k rozvoji konceptu společenské odpovědnosti organizací v ČR a napomoci tak rozvoji společnosti, hospodářství a konkurenceschopnosti ČR**. V NAP jsou zahrnuty i koncepty stanovené Evropskou komisí a doporučení Komise vůči členským státům uvedené v Obnovené strategii EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014. Hlavní záměry strategického dokumentu Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice jsou:

- podpora uplatňování společenské odpovědnosti organizacemi,
- posílení porozumění a důvěryhodnosti konceptu společenské odpovědnosti ve společnosti,

- podpora CSR v podnicích a dalších organizacích v ČR poskytováním relevantních informací.

Strategický dokument „Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice“ je otevřený a dlouhodobější dokument, u kterého se předpokládá jeho průběžná aktualizace. V tomto smyslu definuje Národní akční plán (tabulka č. 7) společenské odpovědnosti organizací v České republice následující klíčové oblasti:

- Propagace a podpora rozvoje konceptu společenské odpovědnosti.
- Dialog a spolupráce mezi všemi zainteresovanými stranami.
- Samoregulace.
- Úloha orgánů veřejné správy, zaměstnavatelů a podnikatelů a zúčastněných stran.
- Šíření, implementace a dodržování mezinárodních standardů chování.
- Mezinárodní spolupráce.
- Dodržování lidských práv.
- Vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti.
- Uznávání a oceňování organizací za společenskou odpovědnost.
- Ochrana zájmů spotřebitelů.

**Tabulka 7: Národního akčního plánu CSR – propagace a podpora konceptu**

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 zaměstnavatelský-mi 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

### ***Dialog a spolupráce mezi všemi zainteresovanými stranami***

Klíčovými nositeli a motorem jsou podniky. Stát vytváří prostředí pro dialog a spolupráci. **MPO jako gestor CSR koordinuje spolupráci mezi resorty směřující k podpoře společenské odpovědnosti organizací v ČR.** Zainteresovanými stranami jsou všechny subjekty, které mají zájem na výkonnosti dané organizace, ovlivňují ji, anebo jsou jejími činnostmi ovlivněny. Jedná se v tomto pohledu o nejširší možné spektrum osob i institucí, kterých se činnost organizace jakýmkoli způsobem týká. Základní skupinu tvoří tzv. **klíčové zainteresované strany, k nimž patří majitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investoři a věřitelé.** Očekávají ekonomický prospěch v různých formách (např. mzdy a platy, dividendy, zakázky). Do druhé skupiny zainteresovaných stran jsou zařazováni občané, neziskové organizace, komunita v sousedství organizace. Ti mohou být činnostmi organizace buď negativně ovlivněni, a proto sami vyvolávají dialog, anebo vyhledávají pomoc při řešení problémů, na něž nemají vlastní prostředky. Pro efektivní vedení dialogu je nutno identifikovat jednak nejvíce relevantní strany, jednak i možné způsoby pomoci a podpory. Kritérii jsou nejen reálné možnosti příslušné organizace, ale i očekávaný přínos pro její pozitivní image.

V ČR dosud neexistoval orgán státní správy, který by systematicky zajišťoval trvalý dialog o CSR mezi všemi zainteresovanými stranami. Částečně tuto roli supluje Rada kvality ČR, především činností své Odborné sekce pro společenskou odpovědnost organizací, která sdružuje většinu význačnějších neziskových organizací a sdružení působících v oblasti CSR v ČR. Ty pořádají konference, kulaté stoly a jiné akce propagující

CSR. Žádná z nich však nenaplnuje tuto úlohu co do celostátního rozsahu a zastoupení všech relevantních stran. Do roku 2012 nebyla zřejmá ani jednotná záštita problematiky CSR ze strany státu. Nyní bylo gescí nad CSR pověřeno MPO s využitím poradního orgánu Rady kvality ČR a její Odborné sekce pro společenskou odpovědnost organizací. Zároveň MPO také zajišťuje fungování *Národního kontaktního místa* (NKM). Současně v ČR existuje řada iniciativ, jež se věnují dané problematice, prozatím však v širším měřítku nekooperují. Společenská odpovědnost je širokým konceptem se sociálním, environmentálním a ekonomickým rozměrem, který vyžaduje provázanost různých rezortů.

### **Samoregulace**

Podniky v konceptu CSR využívají samoregulace, nebo se podílejí na společné regulaci v oblasti environmentálních a sociálních otázek v odvětví, a to např. formou sdílených cílů či kodexů chování. Je-li tato samoregulace vhodně navržena co do ambicí a ve spolupráci se zainteresovanými stranami, může se stát cestou účinně zajišťující odpovědné chování podniků.

Tyto **dobrovolné přístupy podnikatelské sféry kladou důraz na efektivní promítnutí zájmů zainteresovaných stran do řízení** sociálních a environmentálních aspektů (aspektů udržitelnosti) podniku, čímž zvyšují jeho hodnotu a zároveň přinášejí hodnotu pro celou společnost. Dobrovolné aktivity v oblasti environmentálního managementu a sociálních otázek vytvořila podnikatelská sféra, respektive proaktivní a inovativní podniky, v reakci na kontroly a řízení (regulaci), které stanovují cíle mimo podnikatelský sektor. Jednostranně připravované politiky a cíle nejsou ale tak účinné, jako ty sdílené všemi zainteresovanými stranami.

Zkušenosti ukazují, že takový přístup je nejúčinnější, je-li založen na počáteční otevřené analýze dané oblasti za spolupráce všech zainteresovaných stran a za přítomnosti veřejných orgánů (nebo je těmito orgány přímo iniciován). V další fázi pak musí vzniknout jasné závazky s danými ukazateli plnění přijaté všemi zúčastněnými stranami, musí být stanoveny objektivní mechanismy pro monitorování, přezkum výsledků, možnost upravování závazků podle potřeby a musí zahrnovat účinný mechanismus pro sdílenou odpovědnost.

V ČR jsou dobrovolné, samoregulační aktivity podniků dlouhodobě rozvíjeny a často podporovány ze strany státu. Jedná se např. o **oblast zavádění systémů řízení** (kvality, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), CSR apod.), **podporu označování výrobků** (značky kvality, eko-značení, výrobky vyrobené osobami se zdravotním postižením apod.), aktivity na účinnější využívání zdrojů (čistší produkce, apod.), **certifikace zaměstnavatelů** (např. zaměstnavatelé osob se zdravotním postižením či osob z etnických menšin, podniky hlásící se k principům sociální ekonomiky apod.), **uplatňování společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek** či uzavírání tzv. dobrovolných dohod. Některé z uvedených aktivit jsou formalizovány do podoby podpůrných vládních programů (např. *Národní program EMAS*, *Národní program*



*environmentálního značení, Program Česká kvalita, Bezpečný podnik, Národní program čistší produkce*) a jsou pro ně zřízena specializovaná pracoviště.

Velké množství těchto aktivit naopak podnikatelské subjekty realizují i bez existence vnějších podpůrných mechanismů. Patří sem např. etické a antikorupční kodexy, které slouží k prosazování etického chování a rozhodování a pomáhají tak zlepšovat celkové prostředí v rámci podniku a odvětví a tím i v celém podnikatelském prostředí. Etické kodexy vymezují standard profesionálního chování a mají zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku a jednání všech zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám.

U samoregulačních aktivit ale často chybí spolupráce všech relevantních zainteresovaných stran a také mechanismy pro přezkoumání a odpovědnost za neplnění. Kontrola by mohla být prováděna například prostřednictvím auditů. Samoregulace má pak spíše formu jednostranných závazků a prohlášení podnikatelských subjektů a neposkytují dostatečnou zpětnou vazbu zákazníkům, veřejnosti, státu.

Spolupráci a vzájemnou komunikaci všech zainteresovaných stran je potřeba zintenzivnit, a to jak na centrální, tak na regionální a místní úrovni. Na centrální úrovni je možné využít některé z existujících expertních skupin a na regionální a místní úrovni koncept místní **Agendy 21**.

Dobrovolné přístupy by se zároveň měly stát přirozeným nástrojem pro realizaci politik v oblasti odpovědnosti za znečištění u podniků, v oblasti udržitelného rozvoje a v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování tak, aby postupně nahrazovaly přímou regulaci všude tam, kde bude výsledný efekt lepší. Tento proces se může odehrávat nejen na celostátní úrovni, ale velmi dobrých výsledků lze využitím dobrovolných přístupů docílit též při řešení místních problémů na municipálních a/nebo na regionální úrovni. V ČR chybí především „bezpečné a stabilní“ prostředí, které by podporovalo přijímání dobrovolných závazků soukromou sférou v environmentální a sociální oblasti.

### **2.3 Role orgánů správy, podnikatelů a ostatních zúčastněných stran**

Rozvoj CSR by měl být primárně iniciován podnikatelskými subjekty. To znamená, že podniky, které se hlásí ke konceptu společenské odpovědnosti, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, starají se o své zaměstnance, udržují dobré vztahy s dodavateli a zákazníky a přispívají na podporu regionu, v němž podnikají. Podnikům to přináší možnost odlišit se od konkurence, stát se pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem a pro ostatní firmy žádaným partnerem nebo investorem.

**Role orgánů veřejné správy spočívá v podpoře dobrovolných opatření a v případě potřeby v podpoře formou doplňkové regulace (například podporou transparentnosti,**

vytvářením rámcových podmínek pro reporting a jiné aktivity, vytvářením tržních pobídek pro odpovědné chování podniků).

Úloha orgánů veřejné správy je však v oblasti CSR vícerozměrná (propagace, osvěta, podpora a vedení dialogu, respektování návrhů zúčastněných stran, vlastní regulace a společná regulace, koordinace postupu, příklady dobré praxe, vlastní odpovědná a transparentní činnost, aj.). Mnohé z uvedených aktivit jsou již obsaženy v příslušných klíčových oblastech tohoto dokumentu.

Pro ČR je vysoká kvalita českých výrobků a služeb jedinou šancí jak uspět v mezinárodní konkurenci. Orgány veřejné správy by měly podporovat programy na zlepšování kvality a rozšiřovat povědomí o těchto programech mezi českými podnikateli a manažery. Zákazníkům by se měly nabízet produkty nejen ve špičkové kvalitě, ale i na vysoké technické úrovni a v dokonalém designu, a dále produkty, které minimálně zatěžují životní prostředí a jsou přínosem pro společnost.

V ČR se využívání sociálních a environmentálních kritérií rozvíjí jen pozvolna. Přesto lze zaznamenat snahu o začlenění kritérií podporujících ekologicky šetrné výroby, produkty **Fair Trade** nebo zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel. ČR má vypracován Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí na období 2013 – 2017 a pravidla pro tzv. *green public procurement*. Vláda ČR od roku 1988 každoročně aktualizuje a schvaluje dokument „Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí žen a mužů“. MPSV připravuje v rámci projektu „Optimalizace institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů“ (OP LZZ) „Strategii pro zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů.“

V červnu roku 2012 byla podepsána **Charta kvality ČR**. Úkolem je podporovat veškeré aktivity směřující ke zlepšování kvality ve všech oblastech života, k rozvoji inovací a dodržování zásad společenské odpovědnosti organizací. Úloha podnikatelské sféry je nezastupitelná. Specifickou úlohu sehrávají střešní a odvětvové svazy, které zastupují podniky podnikající v ČR. Organizace zaměstnavatelů jsou členy evropských a globálních podnikatelských a zaměstnavatelských uskupení a jsou zapojovány do vytváření strategií CSR. Podniky spolu s ostatními zúčastněnými stranami v připravované platformě by měly identifikovat celospolečenské problémy a vyvíjet tlak na jejich řešení. I když aktivní zapojení do společenské odpovědnosti organizací není a ani se nepředpokládá, že by v budoucnu bylo kritériem při zadávání veřejných zakázek, je žádoucí nenastavovat zákonná kritéria tak, aby byla již předem účast malých a středních podniků ze soutěže o veřejné zakázky vyloučena (např. stanovení kritérií tak specificky, že jim vyhovuje pouze jediný soutěžící).

V současné době je aplikování principů společenské odpovědnosti při zadávání veřejných zakázek plně v souladu s platnými právními předpisy jak evropskými (judikatury ESD a směrnice 2004/17/ES a 2004/18/ES, které byly revidované v roce 2014), tak i platnými právními předpisy českými (jak uvádí zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách). V červnu 2010 vláda ČR schválila pravidla uplatňování environmentálních

požadavků při zadávání veřejných zakázek v oblasti IT a nábytku. Současně se připravují pravidla nákupu pro několik dalších produktových skupin, aby odpovídala evropskému rámci *Green public procurement (GPP)* a zároveň musí být přizpůsobena našim podmínkám.

Součástí Strategie boje proti sociálnímu vyloučení je opatření Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek v sociálně vyloučených lokalitách – uplatňování institutu zvláštní podmínky. Veřejné zakázky a jejich společensky odpovědné zadávání je novým evropským trendem, a tedy i trendem pro ČR (viz např. Návrh Směrnice Evropského parlamentu a Rady o zadávání veřejných zakázek KOM (2011) 896, odst. 43: *„Podmínky plnění zakázky jsou slučitelné s touto směrnicí, pokud nejsou přímo nebo nepřímo diskriminační, pokud souvisí s předmětem zakázky a pokud jsou uvedeny v oznámení o zakázce, v oznámení předběžných informací použitým jako forma výzvy k účasti v soutěži nebo v zadávací dokumentaci. Mohou mít zejména za cíl podporu praktické odborné přípravy, zaměstnávání osob se zvláštními těžkostmi při začlenění, boj proti nezaměstnanosti, ochranu životního prostředí nebo dobré životní podmínky zvířat. Jako příklad požadavků, které lze uplatňovat během plnění zakázky, je možno mimo jiné uvést požadavky zaměstnat dlouhodobě nezaměstnané nebo uskutečnit vzdělávací akce pro nezaměstnané nebo mládež, dodržovat zásady základních úmluv Mezinárodní organizace práce, a to i v případech, kdy tyto úmluvy nebyly provedeny ve vnitrostátním právu, a zaměstnat více znevýhodněných osob, než požadují vnitrostátní právní předpisy“.*

O společensky odpovědném zadávání veřejných zakázek lze dále mluvit tehdy, když v sociální oblasti zahrnují například problematiku podpory zaměstnanosti, dodržování standardů pracovního prostředí a zadavatel se snaží podporovat sociální začleňování. Spolu s tím je nezbytná existence konkrétních pravidel pro zadávání, např. protikorupčních pravidel. Při takto vytvářených veřejných zakázkách se také prosazují rovné příležitosti, usiluje se o získání širší podpory pro společenskou odpovědnost firem a dodržují se příslušné principy evropského práva. Z environmentální oblasti se jedná zejména o ekologické parametry zboží garantované certifikáty nebo omezení místa výroby. Veřejná správa by měla dbát na to, aby možnost zapojit se do soutěže o veřejné zakázky dostávali i menší dodavatelé, včetně malých podniků a živnostníků. Odpovědné zadávání veřejných zakázek navíc vede k hospodárnějšímu využití veřejných prostředků.

## 2.4 Implementace a využívání mezinárodních standardů v CSR

Společenská odpovědnost na mezinárodní úrovni vychází z několika iniciativ. Jedná se zejména o nedávno aktualizovanou *Směrnicí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) pro nadnárodní podniky, deset zásad společenské odpovědnosti podniků* iniciativy *Organizace spojených národů Global Compact*, dobrovolnou normu *ISO 26000 - Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*, tripartitní deklaraci *Mezinárodní organizace práce (ILO) o zásadách pro nadnárodní společnosti a sociální politiku* a *Obecné zásady Organizace spojených národů v oblasti podnikání a lidských práv (Guiding Principles on Business and Human Rights)* a dalších mezinárodních úmluv. Tento základní

soubor mezinárodně uznávaných zásad a pokynů představuje vyvíjející se a nedávno posílený globální rámec pro společenskou odpovědnost podniků, zejména pro nadnárodní korporace.

Podle těchto zásad a pokynů zahrnuje společenská odpovědnost organizací dodržování minimálních standardů v oblasti lidských práv, práce a zaměstnanosti (např. diverzita, rovné postavení žen a mužů, ochrana zdraví a dobré životní podmínky zaměstnanců, zákaz dětské práce, minimální oceňování za práci, právo zakládat odbory, ad.), v oblasti životního prostředí (např. ochrana biodiverzity, zmírňování dopadu změn klimatu, účinnost využívání zdrojů, minimalizace zdrojů a šetrné nakládání s odpady, posuzování životního cyklu a prevence znečištění, atd.) a v oblasti etické (boj proti úplatkářství a korupci, praní špinavých peněz, daňové úniky, atd.). Do společenské odpovědnosti podniků patří rovněž zapojení a podpora místní komunity, integrace zdravotně postižených osob a zájmy spotřebitelů, včetně ochrany jejich soukromí. Podpora společenské odpovědnosti prostřednictvím dodavatelských řetězců je považována za důležité průřezové téma. Samozřejmě součástí společenské odpovědnosti je poskytování pravdivých a ucelených informací o aktivitách a výkonnosti organizací, tedy Standardizovaný reporting. O těchto mezinárodních instrumentech CSR je v České republice nízké povědomí, a to jak mezi samotnými podniky, tak mezi občany.

U státních orgánů funguje poměrně dobře nastavený mechanismus fungování *Národního kontaktního místa (NKM)* pro implementaci *Směrnice OECD pro nadnárodní podniky*, které je stálou pracovní skupinou zřízenou při MPO za účelem zajištění účinné implementace Směrnice. Nízká informovanost veřejnosti však význam NKM výrazně snižuje.

Všem podnikům s více než 500 zaměstnanci je v obnovené strategii doporučeno, aby se zavázaly při formulaci svého přístupu ke společenské odpovědnosti zohlednit alespoň jeden z těchto mezinárodních dokumentů: Global Compact OSN, Směrnici OECD pro nadnárodní podniky, nebo normu ISO 26000 - Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Následné informování zaměstnanců podniku či jejich zástupců o tomto kroku je samozřejmě součástí. V současnosti je norma ČSN 01 0391 přijata do souboru českých technických norem. Veškerým nadnárodním společnostem, které na území ČR působí, se doporučuje, aby začaly respektovat tripartitní deklaraci Mezinárodní organizace práce ILO o zásadách pro nadnárodní společnosti a sociální politiku. Strategické priority ve využívání mezinárodních standardů jsou stanoveny v oblastech:

- Zvýšení **informovanosti o mezinárodních standardech** a deklaracích.
- Iniciování **vzdělávání podniků i veřejnosti** o těchto standardech a relevantních deklaracích.
- Podpora transparentního **reportingu**.

Mezinárodní spolupráce je zaměřena na spolupráci s Evropskou komisí, s jednotlivými členskými státy a s mezinárodními organizacemi ILO a OECD. Na úrovni EK jde především o aktivní účast ve Skupině na vysoké úrovni pro otázky společenské odpovědnosti podniků (High Level Group on Corporate Social Responsibility), ustavené v rámci Generálního ředitelství pro zaměstnanost (DG EMPL). Členem HLG je zástupce MPO. Mimo jednání HLG zajišťuje DG EMPL řadu dalších aktivit, kde vyzývá členské státy k aktivní účasti - např. dotazníkové akce, peer review (podrobněji níže), balíček sociálních investic. Účast na jednáních Skupiny na vysoké úrovni pro otázky společenské odpovědnosti podniků umožňuje navázání osobních kontaktů se zástupci ostatních členských států. Mimoto byla s členskými státy navázána těsnější spolupráce v rámci projektu vzájemného učení (peer review), který proběhl v roce 2013. Pro účely „peer review“ byly členské státy rozděleny do sedmi skupin po čtyřech. Jednání byla jednodenní a účastníky byli vládní úředníci. Kromě informací o postupu příprav a prezentace národních akčních plánů proběhla diskuse k otázkám, které EK s předstihem zašle účastníkům. Výstupem z jednání jednotlivých skupin jsou doporučení, která EK zpracuje do kompendia. Následně pak slouží jako zdroj námětů pro aktivity i v ČR, neboť elektronická verze tohoto dokumentu bude přístupná na jednotném informačním portálu pro společenskou odpovědnost organizací. O společenské odpovědnosti shromažďují v EU informace dvě základní nevládní platformy:

- *CSR Europe*, která sdružuje korporace a národní asociace pro odpovědné podnikání. Z ČR jsou jejími členy Business Leaders Forum a Byznys pro společnost (obě v postavení národních partnerských organizací). CSR Europe realizovala v roce 2013 pilotní projekt Evropské ceny za CSR s českou účastí.

- *European Alliance for CSR*, která na dobrovolné bázi sdružuje podniky k výměně zkušeností, podpoře a zavádění nástrojů v oblasti společenské odpovědnosti. České podniky zde zastupuje Svaz průmyslu a dopravy ČR, který je do iniciativy zapojen prostřednictvím svého členství v BUSINESSEUROPE (Konfederaci Evropského podnikání).

**Strategické priority v oblasti mezinárodní spolupráce** jsou stanoveny v oblastech:

- rozvoj spolupráce s ostatními zeměmi EU s cílem výměny zkušeností a koordinace nadnárodních aktivit,
- zviditelnění a propagace mezinárodních nástrojů CSR,
- podpora zapojení českých podniků a relevantních organizací do mezinárodní spolupráce,
- iniciace zapojení firem a asociací firem do významných mezinárodních projektů,
- podpora Evropské ceny za CSR.

## 2.5 Oceňování organizací za společenskou odpovědnost

Organizace, které se významným způsobem angažují v České republice v oblasti CSR, si za své počiny zaslouží i veřejné ocenění. Rada kvality ČR v roce 2007 realizovala pilotní projekt hodnocení společenské odpovědnosti organizací, který je kompatibilní s mezinárodně uznávanými standardy (Global Compact, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, Zásady ILO, ISO 26000, SA 8000, GRI aj.). Od roku 2009 je v ČR každoročně udělována *Národní cena ČR za CSR pro podnikatelský i pro veřejný sektor*. Tato cena představuje ocenění systému managementu CSR firmy ve všech třech oblastech CSR (ekonomika, životní prostředí, sociální oblast) a je nejvyšším oceněním, jaké může podnik nebo organizace veřejného sektoru v ČR v oblasti CSR získat.

Národní cena ČR za CSR je každoročně vyhlašována Radou kvality pod záštitou MPO, které je zároveň gestorem CSR vůči EU. Kritéria a obsah hodnocení jsou transparentní a jsou k dispozici organizacím i veřejnosti na portálu Národní politiky kvality. Hodnocení provádí hodnotitelé s odbornou způsobilostí – tzn., že jsou držiteli *národního certifikátu Manažer CSR* (na základě vzdělání podle harmonizovaného schématu Evropské organizace pro kvalitu) a *evropského certifikátu Manažer CSR*. Vítězové této Národní ceny postoupí do Evropské ceny garantované Evropskou komisí.

K posílení odpovědného jednání českých organizací Rada kvality ČR v Moravskoslezském kraji připravila a ověřila a ve spolupráci s ním již několik let úspěšně organizuje *Cenu hejtmana za CSR*. Toto ocenění se postupně rozšiřuje i do ostatních krajů ČR. Rada kvality ČR tedy podporuje posuzování a certifikaci systémů managementu CSR akreditovanou třetí nezávislou stranou (tj. akreditovaným certifikačním orgánem pro posuzování společenské odpovědnosti).

V ČR existují i další cesty k tomu, aby společensky odpovědné organizace v České republice, respektive jejich chování, byly odpovídajícím způsobem oceněny. K tomu přispívají další ocenění, která organizacím udělují další neziskové subjekty zabývající se CSR (např. cena *FUTURUM* za projekty v oblasti péče o životní prostředí udělovaná Business Leaders Forem, „*TOP odpovědná firma*“ udělovaná platformou Byznys pro společnost, cena *VIA BONA za filantropii*). Cílem Národní strategie CSR je, aby vítězové těchto dílčích ocenění vstupovali do Národní ceny ČR za CSR a následně do Evropské ceny.

Kromě veřejných ocenění může stát podporovat společensky odpovědné firmy a jejich výrobky garancí značek kvality (viz *Program Česká kvalita*) a také např. povolením umístění loga CSR (u držitelů Národní ceny ČR za CSR) či jiných označení dokladujících odpovědnost organizace na výrobcích, či propagačních a jiných materiálech. Souhrnně lze konstatovat, že jsou vytyčeny tyto strategické priority v oblasti oceňování společensky odpovědných aktivit:

- podpora udělování cen organizacím za realizaci konceptu a aktivit v oblasti společenské odpovědnosti.

- koordinace Národní ceny ČR za CSR a Ceny hejtmana za CSR s ostatními pravidelně udělovanými cenami v oblasti společenské odpovědnosti,
- zajištění návaznosti dílčích cen na Cenu hejtmana a Národní cenu ČR za CSR,
- zmapování udělovaných cen v oblasti společenské odpovědnosti.

## 2.6 Ochrana zájmů spotřebitelů

Zákazníci jsou alfou a omegou podnikání, klíčem pro posilování konkurenceschopnosti hospodářství. Důvěra a spokojenost spotřebitelů souvisí s následujícími oblastmi: *bezpečnost a ochrana zdraví spotřebitelů, přiměřená cena, dostatečná kvalita a záruky, přístup k informacím, vzdělávání, existence účinných mechanismů pro vymáhání práv spotřebitelů.*

V ČR je výše uvedeným oblastem věnována pozornost příslušných orgánů veřejné správy a tyto oblasti jsou více či méně podrobně regulovány právními předpisy. Nicméně veškeré situace nelze regulovat právně a je třeba, aby veřejná správa prosazovala v oblasti ochrany spotřebitelů rozšiřování CSR. Lze konstatovat, že principy CSR jsou na poli ochrany spotřebitelů v ČR již několik let uplatňovány, resp. prosazovány. O tom svědčí především strategické dokumenty *Priority spotřebitelské politiky 2011 — 2014* a *Priority spotřebitelské politiky 2015 — 2020*, které obsahují opatření pro účinnější spolupráci dozorových orgánů a zlepšení informovanosti spotřebitelů. Z dalších prioritních opatření lze vyzdvihnout zejména přípravu kvalitní spotřebitelské legislativy, ochranu ekonomických zájmů spotřebitelů, především pak jejich ochranu před nekalými obchodními praktikami uplatňovanými některými neseriózními podnikateli, zvyšování znalostní úrovně v oblasti ochrany spotřebitelů a rozvoj informačních a vzdělávacích aktivit napomáhajících spotřebitelům jednat na trhu s potřebnou znalostí problematiky. V tomto směru mezi konkrétní opatření patří podpora spotřebitelského a finančního vzdělávání s přednostní orientací na středoškolské studenty. Významným novým opatřením je posílení vymahatelnosti práva realizací systému mimosoudního řešení spotřebitelských sporů.

S ohledem na jednotný evropský trh byly v materiálu zohledněny i cíle spotřebitelské politiky na úrovni Evropské unie, formulované např. v nařízení Evropského parlamentu a Rady o programu pro spotřebitele 2014 — 2020 či v Evropském programu pro spotřebitele — zvýšení důvěry a podpora růstu, publikovaném formou sdělení Evropské komise. Priority jsou koncipovány jako otevřený materiál, který umožňuje reagovat na nastalé problémy i nová řešení či postupy připravované na evropské úrovni.

Dalším významným prvkem je v tomto směru fungování *Spotřebitelského poradního výboru* (dále jen „SPV“) zřízeného MPO. Dle statutu SPV schváleného 21. září 2011 představuje SPV platformu pro dialog mezi státními orgány ČR a nezávislými spotřebitelskými organizacemi i pro dialog s podnikatelskou veřejností při řešení otázek spotřebitelské politiky. K jednání SPV jsou pravidelně přizváni zástupci *Svazu obchodu*

a cestovního ruchu ČR a Hospodářské komory ČR, přičemž předseda SPV může přizvat i další hosty, experty či specialisty.

Významným přínosem je rovněž *dotační politika MPO* v oblasti ochrany spotřebitele. V návaznosti na výše uvedenou strategii a dále s ohledem na potřeby českého trhu byl v rámci výběrového dotačního řízení vyhlášen jeden z programů zaměřený na spolupráci s podnikatelskými subjekty včetně jejich svazů a sdružení sledující společné cíle směřující ke *kultivaci tržního prostředí*. Ke kultivaci tržního prostředí přispívá také vzdělávání spotřebitelů i podnikatelů o spotřebitelských právech a zvyšování jejich povědomí.

Kromě výše uvedeného je třeba poukázat též na existenci platných právních předpisů, které stanoví v souvislosti s ochranou spotřebitelů podnikatelům konkrétní povinnosti. Tyto povinnosti spadají do všech zmíněných oblastí ochrany spotřebitelů. Ve vztahu ke společenské odpovědnosti podniků je třeba výslovně upozornit na úpravu *nekalých (klamavých a agresivních) obchodních praktik*. Například zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů, stanoví zákaz klamavé praktiky obchodníků, při níž tito deklarují, že se zavazují dodržovat určitá pravidla chování (kodexy chování), ačkoliv tomu tak není, anebo zákaz neoprávněného používání značky jakosti nebo jiného obdobného označení.

V ČR byla v oblasti CSR směrem k ochraně spotřebitelů přijata řada opatření (přitom se nejedná o aktivity nedávného období, ale o činnost s několikaletou tradicí), přesto existují příležitosti ke zlepšení. Ty lze vidět ve dvou základních oblastech:

- zlepšování stávajících činností, které jsou již realizovány a probíhají;
- rychlé reakce na vzniklé aktuální problémy na trhu, a to především v souvislosti s vývojem obchodních praktik, zejm. v oblasti přímého či internetového prodeje (příkladem „dobré praxe“ a zdrojem poučení zde může být reakce MPO na agresivní praktiky vůči seniorům na tzv. předváděcích akcích).

## **2.7 Přehled významných empirických šetření v ČR v souvislosti s konceptem společenské odpovědnosti**

V současnosti je téma CSR předmětem zájmů společností, organizací i institucí, které se na této problematice významně podílejí jak v rovině implementační, informační, realizace odborných školení, workshopů, příkladů dobré praxe apod. V ČR mezi ty nejznámější patří: organizace BLF a její portál CSR Společenská odpovědnost firem, dále nestátní nezisková organizace AISIS a Fórum dárců, kteří iniciovali vznik portálu Společenská odpovědnost firem (SOF), také občanské sdružení Etické fórum České republiky, Česká společnost pro etiku v ekonomice, sdružení Korektní podnikání, atd. Během posledních let proběhlo několik průzkumů, které se snažily zjistit informace o povědomosti, roli, pozici a naplňování CSR v ČR.



V roce 2002 to byl výzkum AMASIA – Agentura marketingových a sociálně informačních analýz. Cílem výzkumu bylo zmapovat názory respondentu na společenskou odpovědnost firem a promítnout tento fakt do jejich budoucího kupního chování. V roce 2003 to byl průzkum - Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR (Trnková, 2004). Cíl výzkum byl zaměřen na to, zda je podnikům v ČR problematika CSR známá, jaké aktivity v podnicích již probíhají, zda jim koncept CSR připadá relevantní pro vlastní podnikání, co konkrétně z konceptu CSR považují za důležité, jaké CSR praktiky či aktivity v podnicích již probíhají.

V roce 2006 to byl výzkum - Využití společenské odpovědnosti firem malými a středními podniky v ČR. Realizátorem bylo BLF a cílem výzkumu bylo zmapovat postoje, znalosti a aplikace koncepce CSR u MSP v ČR. Zkoumaný vzorek byl zaměřen pouze na lokalitu Praha. V témže roce byl proveden také průzkum - CSR a standardy řízení a správy podniku podle Směrnic OECD pro nadnárodní společnosti. Realizátorem byl *The Environmental Law Service (ELS)* - Ekologický právní servis. Průzkum byl proveden programem *GARDE Ekologického právního servisu*, ve spolupráci s nevládními neziskovými organizacemi (NGOs) působícími ve střední Evropě (*PIC - Slovinsko, Priatelja zeme – CEPA - Slovensko, EMLA - Maďarsko, ELF - Estonsko*) v rámci projektu podpořeného Evropskou komisí. Cíl výzkumu byl zaměřen na CSR a standardy řízení a správy podniku podle směrnic OECD pro nadnárodní společnosti u společností působících ve střední Evropě. Cílem bylo zjistit míru ztotožnění podniku s těmito standardy.

Během roku 2007 proběhl výzkum opět od realizátora BLF - CSR – nový faktor firemní konkurenceschopnosti. Zkoumaným vzorkem byly podniky působící na celém území ČR. Cíl výzkumu u pražských i mimopražských podniku byl zaměřen na zmapování a srovnání jejich postojů, charakteru CSR aktivit a názoru.

Následně prováděné průzkumy v prostředí firem (průzkumy Business Leaders Fora a Byznysu pro společnost v roce 2012, projekty EMPRESS 2008 - 2012), tak i průzkumy veřejného mínění (CSR Eurobarometr, průzkumy agentury IPSOS, GfK) přinesly následující poznatky:

***Postoje podniků:***

- Necelá polovina zaměstnanců se setkala s konceptem CSR (velké firmy až 64 %, střední 36 % a malé 30 %).
- Prioritou jsou zejména korektní vztahy k zákazníkům, zaměstnancům, majitelům a snaha pomoci potřebným.
- Motivem jsou především eticko-morální důvody, zájem o loajalitu zaměstnanců, možné zlepšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, environmentálně šetrné chování.

- Přínosy spatřují podniky především v posílení firemní kultury, ve zlepšení image podniku, ve vyšší spokojenosti zaměstnanců a v loajalitě zákazníků.
- Bariéry, které je omezují, jsou přílišná byrokracie, nedostatečná podpora ze strany státu (nepříznivé legislativní a daňové prostředí), těžko prokazatelné finanční přínosy a často i nezáměr vrcholového vedení.
- CSR je vnímána jako východisko pro využití ostatních nástrojů udržitelné spotřeby a výroby (vstupní hodnocení udržitelné spotřeby a výroby již realizovalo více než 50 organizací).
- Dle průzkumu organizace Byznys pro společnost z roku 2012 60 % podniků klade důraz na dobrovolný charakter CSR.

***Postoje veřejnosti:***

- 75 % občanů přiznává význam odpovědného chování firmy ve svém nákupním rozhodování.
- 25 % neví o CSR (tedy CSR nesledují).
- Ostatní respondenti chápou CSR jako projev etiky, serióznosti a slušnosti, odpovědnosti vůči zaměstnancům a zákazníkům.
- Prioritou je především vztah firem k životnímu prostředí a k zákazníkům.
- Ochota občanů připlatit si za „odpovědný“ produkt.
- Ochota osobní angažovanosti (třídění odpadů, dárcovství, úspory v domácnostech).
- Vliv firem na společnost a životní prostředí je vnímán pozitivně a neustále se zlepšuje.
- V oblasti CSR jsou požadovány aktivity ve vztahu k zaměstnancům, tvorbě pracovních míst a kvalitě produktů.
- Palčivým problémem je nezaměstnanost, nekvalitní produkty, znečišťování životního prostředí a nadměrné využívání přírodních zdrojů.

Např. výzkum *CSR RESEARCH 2013* realizovaný agenturou IPSOS potvrdil, že společenská odpovědnost je dlouhodobě důležitým a přitažlivým tématem pro populaci v České republice. Veřejnost má jasná očekávání od velkých firem v ČR v otázkách CSR, vedle pravdivé komunikace lidé očekávají od firem aktivity podporující ochranu životního prostředí a zajištění bezpečnosti zaměstnanců. A očekávají to i od svých zaměstnavatelů. Také při nákupu produktů a služeb zůstává společenská odpovědnost výrobce důležitá pro

tři čtvrtiny české populace. 87% zaměstnanců považuje za důležité, aby jejich zaměstnavatel byl též společensky odpovědný. Více než polovina české veřejnosti má pozitivní názor na úroveň společenské odpovědnosti firem působících v České republice. Ta je podle 51% z nich srovnatelná nebo vyšší než odpovědnost firem v EU.

Závěrem lez zmínit, že v České republice již proběhla řada šetření zaměřených na dílčí části konceptu společenské odpovědnosti podniku i na komplexnější pohledy CSR. Realizované významné projekty v oblasti společenské odpovědnosti dle průzkumu byly zaměřeny na sociální oblast (*handicapované osoby, age management, sociální podnikání, síť poradenských center*), na oblast vzdělávání a zlepšování životního prostředí (*úspora zdrojů, využívání obnovitelných zdrojů, udržitelná spotřeba a výroba*), ale také na oblasti využívání certifikace či standardů a to jak národních, tak i nadnárodních. Výzkumy v oblasti hodnocení dopadů a účinnosti vynakládaných prostředků do společensky odpovědných aktivit jsou stále doménou individuálních společností či organizací, které vyvinuly své interní mechanismy kontroly a vyhodnocování daných efektů.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola poskytla exkurz do problematiky společenské odpovědnosti organizací a jejího uplatňování v České republice. Dle aktuálních přístupů byly charakterizovány významné organizace podporující koncept CSR a také vybrané implementační nástroje spojené s využíváním mezinárodních standardů v CSR. Byla vyzvednuta role orgánů veřejné správy, zaměstnavatelů, podnikatelů a dalších zúčastněných stran, které se spolupodílí na šíření a uplatňování odpovědných přístupů v ČR. Představený Národní akční plán CSR ve své struktuře charakterizoval komplexní národní přístup k problematice CSR a prezentované vybrané části formulovaly doporučení pro tvorbu dílčích strategií. V souvislosti s CSR byly také uvedeny vybrané aspekty související s ochranou zájmů spotřebitelů a také významné empirické šetření, které mapují vývoj, chápání a šíření principů společenské odpovědnosti V ČR.

---

### 3 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH AKTIVIT



#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Obečně lze pojem výkonnosti v oblasti CSR chápat jako schopnost dosahovat svých cílů důsledně a zohledňovat všechny zdroje. Organizace by měly zaměřit tedy své úsilí tak, aby dosáhly stanoveného výkonu a spokojenosti zúčastněných stran, i když vývoj výkonnosti modelu měření v rámci jeho vyhodnocení je velmi obtížný proces. Proto daná kapitola charakterizuje teoretické vymezení *Corporate Social Performance* (CSP) a uvádí souvislosti s měřením výkonnosti v rámci tří pilířového pojetí konceptu CSR. V uvedeném kontextu jsou dále představeny a identifikovány výhody, plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů.

---



#### CÍLE KAPITOLY

Cílem kapitoly je vytvořit zázemí pro hodnocení výkonnosti společensky odpovědných aktivit v jednotlivých pilířích a orientovat se v možnostech měření výkonnosti a teoretického vymezení *Corporate Social Performance* (CSP).

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- chápat multi-rozměrnost CSP v povaze charakteristiky problematiky měření výkonnosti společensky odpovědných aktivit,
  - identifikovat vzájemné souvislosti mezi výkonnostmi z pohledu CSR,
  - stanovit výhody plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů.
- 



#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Corporate Social Performance, multi-rozměrnost CSP, CSR2, RDAP škála, Sustainability Performance Management, výkonnost tří pilířového CSR

---

V upravené a modifikované CSR strategii stanovené Evropskou komisí v roce 2011 a stejně tak v mnoha současných vědeckých publikacích, lze shledat výrazný *posun ve vnímání CSR jako nástroje, který je prospěšný nejen z pohledu konkrétní organizace, ale*

*také z pohledu celospolečenského.* V důsledku toho se uskutečňuje velké úsilí k prosazování společenské odpovědnosti nejen v rámci států EU, které pravidelně aktualizují své CSR strategie na vládních úrovních, ale také počet a rozsah mezinárodních standardů, iniciativ a organizací zaměřených na hodnocení jednotlivých činností spadajících do CSR za účelem dosahování udržitelnosti.

Společnosti musí integrovat cíle a iniciativy do jejich rozhodovacích procesů tak, aby zohledňovaly hlediska výkonosti, protože je zde rozdílnost působnosti společností v odlišných odvětvích, zemích, kde jsou významné rozdíly v chápání a míře sociálních dopadů a dopadů na životní prostředí, které umožňují komplexní měření výkonosti.

Přestože země EU se zdají být homogenizovány v mnoha ohledech, ale stále existují faktory, které odlišují každého člena. *Odlišnosti mohou způsobovat hodnocení unifikované výkonosti CSR, a také je ekonomická struktura ekonomik ovlivněna řadou faktorů,* např. rolí a úlohou ve společnosti, strukturou trhu a odlišným právním systémem. Doporučuje se, aby organizace a společnosti přizpůsobovaly své strategie CSR v zemích, kde působí dle lokálních zvyklostí či využívaly mezinárodních standardů např. OECD Guidelines pro multinárodní korporace. Je zřejmé, že každá země má různé společenské priority a organizace musejí přizpůsobovat své CSR přístupy v konkrétních oblastech a podmínkách, proto je velmi obtížné navrhnout široce přijímanou metodiku měření výkonosti CSR. Jednotlivé nástroje měření výkonosti jsou uvedeny v samostatné kapitole studijní opory, jsou zde uvedeny jak tuzemské (nástroje vyvinuté v podmínkách ČR), ale také řada mezinárodních, které lze aplikovat s širším mezinárodním dopadem.

Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery. V létě roku 2015 byl v Miláně představen Manifest "*Enterprise 2020*" formulující hlavní cíle rozvoje společenského a trvale udržitelného podnikání v Evropě do roku 2020. Manifest, který vznikl díky největšímu celoevropskému hnutí za společenskou odpovědnost firem a na základě řady diskuzí s představiteli EU, je odezvou na naléhavou potřebu aktivně řešit nezaměstnanost, klimatické a demografické změny v Evropě.

**Řada norem standardů CSR byla stanovena tak, aby docházelo k určité homogenizaci různých aspektů CSR v jednotlivých zemích dle sektorů působnosti za účelem srovnatelnosti těchto informací.** Vývoj standardů v oblasti společenské odpovědnosti představuje nový rámec, který poskytuje pokyny v jakých oblastech a jakým způsobem by odpovědné subjekty měly jednat s ohledem na očekávání svých zúčastněných stran.

### 3.1 Vymezení výkonosti CSR (Corporate Social Performance)

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 výkonosti 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. Prakash 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 vyvstává 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 „*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. **koncepce vnímavosti** (Carroll, 1979) - označována jako CSR2 (Corporate Social Responsiveness), 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, umisťuje 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). Zavadějí 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 koncepce 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 (Corporate Social Responsiveness) a výsledky podnikového chování, které jsou uvedeny v tabulce č. 8.

**Tabulka 8: CSP model dle Warticka a Cochran**

Principy	Procesy	Postupy
<b>CSR</b>	<b>CSR 2 (škála RDAP)</b>	<b>Social Issues Management</b>
1. Ekonomická 2. Zákonná 3. Etická 4. Dobrovolná	1. Reaktivní 2. Defenzivní 3. Přizpůsobivé 4. Proaktivní	1. Identifikace problémů 2. Analýza problémů 3. Tvorba reakce
<i>Zacílení</i> - společenská smlouva podnikatele, - podnikatel jako morální agent.	<i>Zacílení</i> - schopnost reagovat na měnící se společenské podmínky, - manažerské přístupy ke tvorbě reakcí.	<i>Zacílení</i> - minimalizaci „překvapení“, - určení efektivní společenské politiky podniku.
Filozofická orientace	Institucionální orientace	Organizační orientace

Zdroj: WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model 1985, s. 767, vlastní překlad a grafická úprava autora

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 vnímavý?“, „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 uvědomění 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 stakeholderskému 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 uvědomění 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 převedeno a graficky znázorněno na tzv. RDAP škále (Clarkson, 1995, s. 109). V následující tabulce č. 9 je daná škála prezentována a rozšířena o část McAdama, který konkrétněji specifikoval přístupy řízení managementu pro uplatnění jednotlivých strategií podniku.

**Tabulka 9: 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. M. B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. 1995, s. 109, vlastní překlad a grafická úprava



Pozitivem byl také Carrollův přístup, který chápe společenskou vnímavost jako způsob (i strategii) podnikatelské (manažerské) praxe na společenské problémy. Wartick a Cochran jej sami shrnují do tabulkového srovnání č. 10 v rámci šesti kategorií.

**Tabulka 10: Identifikované rozdíly mezi CSR a CSR2**

	<b>CSR</b> (společenská zodpovědnost)	<b>CSR2</b> (společenská vnímavost)
hlavní zaměření	Etické	pragmatické
jednotka analýzy	Společnost	podnik
koncentrace na	záměry (cíle)	prostředky
zacílení na	Externí	interní
důraz na	Závazky	reakce
role podniku	morální agent	výrobce zboží a služeb
rozhodovací rámec	Dlouhodobý	střední až krátkodobý

Zdroj: WARTICK, S. L. a COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. 1985, s. 766, vlastní překlad a grafická úprava autora

Interpretované rozdíly ukazují dvě **dimenze významnosti**, první dimenzi lze identifikovat jako **makro-institucionální**, jež se týká institucionálních dohod a postupů v širokém měřítku, které jsou zásadní pro vliv jednotlivých společensky odpovědných firem na sociální problémy a druhou dimenzi jako **mikro-organizační**, která je zaměřena na schopnost jednotlivých firem dosahovat různých stupňů společenské odpovědnosti (Adámek, 2012).

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) upozorňuje 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).

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, které byly právě vyvinuty pro odstranění určitých rozdílností v hodnocení v rámci mezinárodního srovnání. Např. Gjølborg (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 (Gjølborg, 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. Trendem je vývoj komplexního ukazatele zohledňující všechny dílčí ESG a finanční ukazatele, tak aby poskytovaly vlastníkům, manažerům, investorů a ostatním stakeholderům nástroj pro hodnocení celkové výkonnosti organizace, proto jsou v následující části představeny jednotlivé oblasti měření výkonnosti pilířů společenské odpovědnosti.

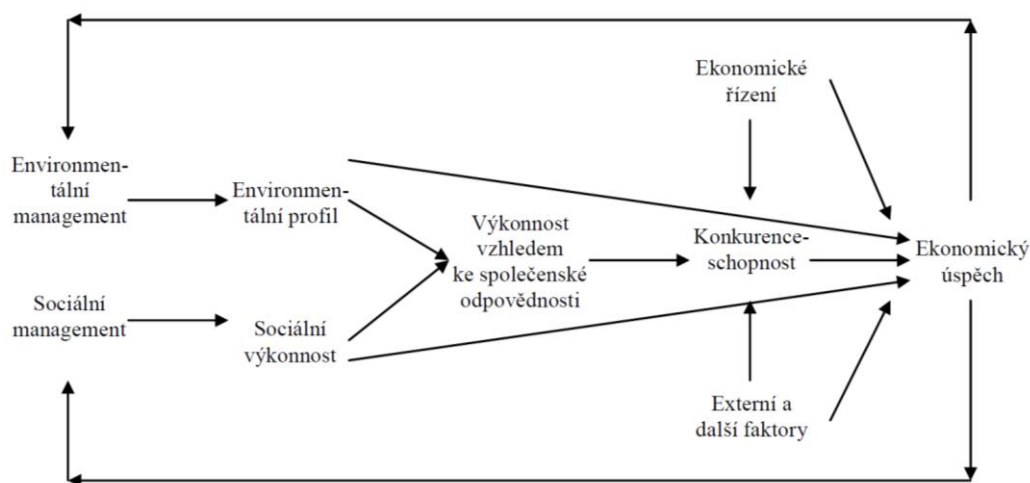
### 3.2 Měření výkonnosti související s tří pilířovým pojetím konceptu CSR

Při hodnocení výkonnosti jednotlivých oblastí pilířů, je významné vše založit na **zavedení finančních i nefinančních ukazatelů do strategického řízení organizace**. V oblasti CSR jsou **preferovány ESG** (environmentální, ekonomické, sociální a také se k nim řadí corporate governance - CG) **ukazatele**. Pro řízení výkonnosti vymezuje Horváth a Reichmann (2003) měření založeného na různých formách metrik a skladby více oblastí (např. čas, kvalita, spokojenost zákazníků, lidské zdroje, náklady). Jednotlivé **metriky musí být jasně vymezeny** např. formou ukazatelů, následně průběžně monitorovány a v rámci zohlednění časové dynamiky také **hodnoceny v čase**. Tyto ukazatele mohou být vytvořeny jako komplexní soustava KPI, která je integrovaná do celé organizace.

**Sustainability Performance Management** (Schaltegger a Wagner, 2006; Hyršlová, 2009) je nový termín v rámci problematiky podnikání a společenské odpovědnosti podniku. Zaměřuje se na ekonomické, environmentální a sociální aspekty podnikového řízení obecně a především s ohledem na společenskou odpovědnost firem (Carrol, 1999; Eurosif, 2010, 2012). *Cílem je propojení environmentálního a sociálního řízení s ekonomickým řízením a konkurenceschopností na straně jedné a na straně druhé usiluje o integraci environmentálních a sociálních informací s informacemi o ekonomické výkonnosti*. Řízení výkonnosti podniku směrem k udržitelnému rozvoji velmi úzce souvisí také s **externím reportingem o udržitelném rozvoji** (Kocmanová, et al., 2013). Předpoklad ekonomické úspěšnosti je dán řadou vlivů a faktorů jak v oblasti environmentální, sociální,

ekonomického řízení i dalších externích faktorů. Logická posloupnost vzájemných souvislostí je uvedena na obrázku č. 8, který poukazuje na vzájemné vazby.

**Obrázek 8: Vzájemné souvislosti mezi výkonnostmi z pohledu CSR**



Zdroj: Schaltegger, S., Wagner, M.: Managing and Measuring the Business Case for Sustainability, in: Schaltegger, S. and Wagner, M. (Eds.): Managing the Business Case for Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing, 1 – 27, 2006, citováno dle Hyršlová, J. 2009. Účetnictví udržitelného rozvoje, VŠE

Např. v případě **environmentální výkonnosti** se hodnotí vliv na životní prostředí, tzn. všech negativních dopadů, které jsou způsobené činnostmi organizace. Platí zde přístup, že čím lepší přístupy k ŽP, tím vyšší environmentální výkonnost. Kompletní míra vlivu na životní prostředí vyžaduje identifikaci všech činností podniku, měření výkonnosti s ohledem na jednotlivé složky a kombinaci měření na vektor ukazatelů nebo jeden celkový ukazatel. Kombinace environmentálních dopadů v jediném ukazateli vyžaduje (Schaltegger a Wagner, 2006), aby relativní význam různých environmentálních dopadů byl posuzován z hlediska jejich váhy. Oblast je problematická, protože existuje řada přímých i nepřímých vlivů, které lze konkrétně identifikovat, ale i v této oblasti jsou již vyvinuty metriky a postupy, které lze využívat pro jejich vyhodnocení.

Při posuzování **ekonomické oblasti** (ekonomický pilíř konceptu CSR) je řada přístupů, teorií i ukazatelů, které jsou vyvinuty pro hodnocení „výkonnosti“ podnikání či organizací. Jak uvádí Hyršlová (2009) posouzení ekonomické výkonnosti může být prováděno např. pomocí ukazatelů obchodní úspěšnosti (růst tržeb, tržní podíl), jiné ekonomické ukazatele jsou zaměřeny spíše na finanční úspěšnost (výnosnost, ziskovost, rentabilitu). Ukazatele konstruované z účetních informací měří zpravidla minulou ekonomickou výkonnost, ukazatele vycházející z informací finančního trhu odhadují především budoucí ekonomickou výkonnost. Pokud chceme získat komplexní pohled, je třeba chápat ekonomickou výkonnost v širším kontextu, ekonomickou výkonnost tedy nelze postihnout pouze na základě jednotlivých ukazatelů a nelze se omezit pouze na informace vyplývající z účetních výkazů. Veškeré náklady a výnosy je třeba vnímat jako ekonomické náklady a výnosy, a to jak současné, tak i budoucí, a do propočtů zahrnout prvky nejistoty převedené na jejich současnou hodnotu (např. zohlednění manažerských nákladů, oportunitních

apod.). Organizace proto mohou využívat ukazatelů EVA, NOPAT, ROE, ROCE, ROS, atd. Důležité je zmínit, že z pohledu základních oblastí „*value creation*“ a budování hodnoty pro vlastníky (shareholdery), jako z jedné zájmových skupin ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, jeho postavení na trhu, hodnocení celkového ekonomického a také sociálního prostředí (chápáno např. jako atraktivnost zaměstnavatele, transparentnost, image, společenská prestiž apod.).

Hodnocení **environmentální výkonnosti** je možné využít know-how již existujících např. standardů prezentovaných programem EMAS, ISO 14000 apod., kdy podniky hodnotí dopady svých činností na životní prostředí. Dále je možno využít hodnocení oblastí s využitím metody KORP, která velmi podrobně charakterizuje konkrétní oblasti a dopady činnosti organizace na ŽP. Dle Hyršlové (2009) lze vycházet z určitých předpokladů, na které by se organizace měla zaměřit:

- životní prostředí slouží jako zdroj materiálů a energií a zároveň do něho odcházejí odpadní proudy (pevné odpady, odpadní vody a emise do ovzduší).
- realizace opatření, která přispějí ke zmírnění environmentálních dopadů.
- realizovaná opatření mohou vést také ke změnám v oblasti produktivity, účinnost environmentálně šetrných procesů a nových výrobních postupů.

Nové environmentálně šetrné výrobní procesy a postupy mohou negativně ovlivňovat i podnikové výnosy, ale také být příčinnou např. výrazných nákladových úspor (oblast energií, odpadového hospodářství, snížení vstupních zdrojů apod.), proniknutí na nové trhy, účasti na výběrových řízeních, eko-přístupy zohledňují zákazníci atd.

**Pokud organizace vyvine metodiku systematického hodnocení environmentálních aspektů, může dosahovat řady pozitivních vlivů, které mají vazbu na ekonomickou výkonnost.**

Hodnocení **sociální výkonnosti** (sociální pilíř CSR) lze aplikovat řadu mezinárodních iniciativ a nástrojů, kterými organizace dává najevo své přístupy k sociální oblasti. Pokud shrneme jednotlivé hlavní oblasti zájmu v sociálním pilíři a jejich výkonnost tak vždy jedná o vliv na všechny zainteresované strany, zde mohou patřit jak interní tak externí stakeholderi, dále oblast dodržování lidských práv (hodnotí se principy nad rámec legislativy a také její dodržování), oblast odpovědnosti za poskytované produkty či služby, tzn. dodržování legislativních předpokladů, hodnocení dopadů v celém „*product life cycle*“ apod. Při hodnocení sociální výkonnosti se tedy organizace zaměřují na dopady sociálních aktivit na všechny stakeholdery a shareholderů, jako příklad můžeme uvést např. směrem ke státní a veřejné správě, orientace na zákazníky, zaměstnance, dodavatele, média, NNO, akcionáři, investoři, komunita apod. Organizace mohou implementovat např. OHSAS 18001, zúčastnit se soutěží Bezpečný podnik, Firma roku: Rovné příležitosti, firemní filantropické aktivity, standardy SA 8000 zaměřené na provádění sociálních auditů apod.

V současnosti existuje řada alternativ, zde bychom doporučovali zaměření na stakeholder approach a pak následného vymezení konkrétních aktivit, jejich měřitelnosti a aplikaci vhodné metody hodnocení. Pro názornost uvedeme metody, které byly sumarizovány autory Masss a Liket (2011) do seznamu 30 hlavních metod, názvy metod jsou ponechány v angličtině, aby jejich překladem nevznikly významové nejasnosti:

1. Acumen Scorecard
2. Atkinson Compass Assessment for Investors (ACAFI)
3. Balanced Scorecard (BSc)
4. Best Available Charitable Option (BACO)
5. BoP Impact Assessment Framework
6. Center for High Impact Philanthropy Cost per Impact
7. Charity Assessment Method of Performance (CHAMP)
8. Foundation Investment Bubble Chart
9. Hewlett Foundation Expected Return
10. Local Economic Multiplier (LEM)
11. Measuring Impact Framework (MIF)
12. Millennium Development Goal scan (MDG-scan)
13. Measuring Impacts Toolkit
14. Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)
15. Participatory Impact Assessment
16. Poverty Social Impact Assessment (PSIA)
17. Public Value Scorecard (PVSc)
18. Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio
19. Social Compatibility Analysis (SCA)
20. Social Costs-Benefit Analysis (SCBA)
21. Social Cost-Effectiveness Analysis (SCEA)
22. Social e-evaluator
23. Social Footprint
24. Social Impact Assessment (SIA)
25. Social return Assessment (SRA)
26. Social return on Investment (SROI)
27. Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)
28. Stakeholder Value Added (SVA)
29. Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in Developing Countries
30. Wellventure Monitor

Vliv sociální výkonnosti organizace určitým způsobem determinuje i ekonomickou výkonnost. Organizace, které rozpoznají a identifikují sociální aspekty např. v rámci hodnocení CSR v sociálním pilíři mohou následným monitoringem a pravidelným hodnocením přispívat k pozitivním faktorům, které se mohou projevit do tvrdých ukazatelů ziskovosti, nebo také do měkkých faktorů vztažených k jednotlivým stakeholderům.

**Jednotlivé výkonnosti lze zahrnout do komplexního pojmu**, který byl představen na počátku – **Sustainability Performance Management**, který začleňuje všechny dílčí oblasti konceptu CSR, které jsou jeho jednotlivými prvky. Dostupným standardem, který v sobě implementuje dílčí charakteristiky výkonnosti, může být **GRI** (Global Reporting Initiative), které dává mezinárodní rozměr pro reporting a hodnocení výkonnosti

organizace vůči všem zainteresovaným stranám a poskytuje objektivitu v případě, že tento reporting je ověřován třetí stranou (detailněji je představen v samostatné kapitole zaměřené na reporting CSR).

### 3.3 Výhody plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů

Při jasné identifikaci přínosů konceptu bychom měli vycházet z určitých měřítek, která poskytují určitá data za daný čas a jsou interpretovány všem stakeholderům a shareholderům. Docházíme ke zjištění, že **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 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.

Pro rozdělení přínosů plynoucích z využívání konceptu CSR do kategorií můžeme vycházet od autorů Perrini, Pogutz a Tencati (2006), kteří stanovují tyto **čtyři kategorie: interní prostředí organizace, zákaznický trh, finanční trh a vztah s veřejností - místní, národní a globální komunita** (citováno dle Krymláková et al., 2009, s. 88). Ovšem vyvstává otázka: „*Jak stanovit konkrétní přínosy pro dané kategorie?*“ Odpověď můžeme hledat v možnostech stanovení dílčích indikátorů a jejich sledování za určitou časovou jednotku pro vyjádření výsledných hodnot, což některé ze standardů umožňují.

Organizace, které se rozhodují, zda standardy přijímat a aplikovat jsou **motivovány různými podněty**. Tyto podněty lze rozdělovat např. dle **sledovaného zájmu v oblasti ekonomické** (lze sledovat dopady na vybrané ukazatele), tzn. promítnutí těchto aktivit do zvyšování tržeb, zisku, růstu počtu zákazníků, apod. Druhým pohledem je možno sledovat **vyvíjením tlaku vybraných stakeholderů**, kdy např. v dodavatelském řetězci je podmíněna certifikace či využívání určitého standardu pro následnou spolupráci a zapojení se do dodavatelsko odběratelských vztahů. **Klíčoví zákazníci** si také mohou klást podmínky certifikace či společensky odpovědných přístupů ve svých smluvních podmínkách apod. **Věřitelé či investoři mohou vyhledávat příležitosti investování kapitálu** v podnicích, které jsou proaktivní a využívají CSR (např. jsou zahrnuty do systémů burzovních indexů).

Významný trend lze pozorovat v měnících se **podmínkách výběrových řízení** státních a veřejných zakázek, také v obsahových změnách v projektových dokumentacích pro získání grantových prostředků, v těchto oblastech jsou velmi často podniky vystavovány kritériím plnění CSR aktivit, které jsou dány existencí standardů, které daná firma má

implementovány. Do budoucna lze sledovat tyto tendence za silící, což také koresponduje s aplikací standardu ISO 26000 především s dopadem v evropském prostředí.

Řízení firmy, podle principů společensky odpovědného podnikání, jí přináší řadu výhod především nefinančního charakteru, které jsou významné pro kvalitní a perspektivní udržitelné fungování. Podniky vždy zhodnocují, co jim investice spojené se změnou orientace směrem ke společensky zodpovědnému chování dlouhodobě přinese. Souhrn jednotlivých přínosů, které jsme identifikovali na základě syntézy rešerše publikovaných zpráv, výzkumů a shody většiny autorů obsahuje hlavní motivační faktory, např. dle Adámka 2013, s. 51-56; Pavlíka a Bělčíka, et al. 2010, s. 29-33; Petříkové, et al. 2008, s. 34-36, lze uvést **hlavní výhody** v oblastech:

- růst zisku – kladný ekonomický vývoj potvrzuje i několik akademických studií (Univerzita Harvard či DePaul),
- větší přitažlivost pro investory – zvýšený přístup ke kapitálu,
- zvýšení efektivity a snižování nákladů,
- posílení veřejné image společnosti – budování reputace, posílení důvěryhodnosti, odlišení se od konkurence,
- zvýšení hodnoty značky společnosti,
- zvýšení prodeje a loajality zákazníků,
- kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci,
- zvýšení produktivity a kvality,
- efektivní a transparentní dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- zlepšení životního prostředí v konkrétním regionu,
- dlouhodobá udržitelnost rozvoje firmy,
- zlepšení pracovního prostředí a posílení firemní kultury,
- snížení provozních nákladů,
- zisk nových obchodních partnerů, rozvíjení spolupráce se zájmovými skupinami.

Pokud rozčleníme celek přínosů na vybrané indikátory, tak můžeme příkladem uvést **indikátory v oblasti** - v **interní prostředí organizace** (zvyšování životnosti a hodnoty podniku pro akcionáře, spokojenost a kvalita zaměstnanců, posílení firemní kultury, zvyšování zisku, obratu produktivity, hospodárnost a jiné), **ve vztahu s veřejností** (zlepšení image, reputace značky, spolupráce s obchodními partnery, zlepšení vztahů s

okolím podniku a další), **na finančním trhu** (přístup ke kapitálu od investorů, finančních institucí apod.), **na zákaznickém trhu** (zvýšení loajality zákazníků, konkurenční výhody, kvalita produktů a služeb, expanze na nové trhy a jiné). **Z konceptu CSR nemá výhody pouze organizace, která se těmito aktivitám věnuje, ale také zainteresované skupiny, které s organizací spolupracují, nebo jsou s ní v přímém kontaktu, což si řada společností uvědomuje, hlavně v souvislosti s hodnocením a vnímání dopadu realizace jejich činností či výrobků především v globálním měřítku.**



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Kapitola byla zaměřena na provedení charakteristiky hodnocení výkonnosti společensky odpovědných aktivit s dílčím rozбором v oblasti vymezení Corporate Social Performance a měření výkonnosti konceptu CSR. Přes existenci různých modifikací a přístupů v rámci vymezení přístupu CSP lze shledat určité tendence, které jsou preferovány v oblasti zájmu CSP na všechny zájmové skupiny (stakeholder a shareholder přístupy), které by měly být základnou pro vymezení očekávání těchto skupin a následné využití metrik, vhodně aplikovaných, dle podmínek organizace, geografické polohy a dalších faktorů, dle stanovených strategií, které vedou k maximálnímu splnění jejich očekávání. V kapitole byly také vymezeny oblasti tří pilířů CSR a hodnocení CSP, které je možné kombinovat s ukazateli ESG, jež implementují kromě přístupu triple-bottom-line také corporate governance a všechny tyto dílčí části vedou k naplňování komplexnímu Sustainability Performance, který je v současnosti chápán za velmi aktuální a podporovaný přístup s podporou prestižních mezinárodních organizací.

Na základě uvedených milníků a pojetí CSP lze pozorovat posuny od dílčích vymezení jednotlivých oblastí CSR (sociální, environmentální a ekonomické) do komplexnějších ukazatelů, které integrují všechny tyto oblasti a stanovují jednotlivé činnosti, ukazatele, 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, tzn. doplněním o Demingovy principy. V závěru kapitoly byly uvedeny vymezeny přínosy plynoucí z implementace CSR aktivit pro zájmové skupiny.



## 4 VYBRANÉ NÁSTROJE, METODY, PŘÍSTUPY A INICIATIVY HODNOCENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Struktura kapitoly odráží pojetí reflexe pro řadu organizací a subjektů, které chtějí určitým způsobem obsáhnout zpětnou vazbu či návodný rámec v implementaci společensky odpovědných přístupů. Kapitola v úvodu obsahuje klasifikaci standardů a iniciativ, které jsou rozvinuty do roviny komparační a také do oblasti uplatňování reportingu a standardů CSR. Následná charakteristika vybraných standardů poskytuje plejádu mezinárodních i tuzemských pohledů či nástrojů, které mohou organizace implementovat do svých strategických rámců řízení. Kapitola je rozšířena o možnosti ocenění a soutěží, které poskytují vhodný nástroj pro hodnocení CSR aktivit v organizaci. Závěrem kapitoly jsou uvedeny příklady výkonnostních indexů CSR, které systemizují dílčí aspekty CSR do komplexních ukazatelů.

### 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 široké spektrum zúčastněných stran.

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,
- systemizovat poznatky z ocenění a soutěží používaných jako nástroj hodnocení CSR aktivit včetně výkonnostních indexů CSR.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Klasifikace standardů, mezinárodní standardy, tuzemské standardy, reporting, soutěže a ocenění, výkonnostní indexy CSR

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 předpokladů odpovědných přístupů společností. Jejich zaměření, využití a struktura vykazuje významné odlišnosti. Pro zachování jednotné mezinárodní terminologie je většině globálních standardů ponechán název v angličtině, aby nedocházelo k případné dezinterpretaci jeho zaměření. Jejich podstatným znakem je **budování přístupu pro zvyšování přínosu, kterým mohou společnosti přispívat ke zlepšování sociálních, environmentálních i lidských práv.**

Lze identifikovat dva přednostní standardy v rámci globálního dopadu, konkrétně se jedná o **ILO Declaration** (Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice) a **OECD Guidelines**. Jednou z nejdůležitějších mezinárodních iniciativ lze spatřit v zásadách **UN Global Compact** (UNGC), které byly vyvinuty a formálně dohodnuty na vládních úrovních a obdržely i vysokou úroveň uznání vlád na mezinárodní úrovni. 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 společností 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 státním sektoru).

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 specifické postavení společností** (např. v odvětví), kdy jsou do procesu CSR vtaženi jednotliví aktéři z různých stran zaměřeni předmětů činnosti společností, ale i z jiných odvětví (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 toho pramení vznik konkrétních iniciativ, které se zaměřují na jeden nebo více uvedených problémů do větší hloubky a to v podobě konkrétními nástroji pro úpravu dané oblasti nebo ve formě výzev pro společnosti, kterým čelí určitý sektor apod. 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, které mohou být sdělovány prostřednictvím jiných než zákonných (legitimních) nástrojů, formou vládních organizací, v rámci pracovního prostředí, místních komunit, odborů a dialogu s dalšími organizacemi NNO, prostřednictvím tisku apod. CSR je vědomá a veřejná činnost motivovaná právě externími očekáváním např. pokud se jedná o řízení dodavatelských řetězců, monitorování a podávání CSR zpráv apod.*

V současné době můžeme v ČR pozorovat příklady, kdy velké mezinárodní společnosti vykazují prvky CSR reportů, ve kterých jsou často *uváděny informace nekomplexní*, či zavádějící, proto aby společnosti např. svým donátorstvím (filantropií) budovaly kladný vztah vůči svým zákazníkům či široké veřejnosti. *Často jsou tyto reporty uváděny nesystémově, nejsou verifikovány nezávislým subjektem* (např. certifikačním, GRI apod.) a společnosti si je mohou tvořit dle svého vlastního uvážení, často jako PR brožurky s přehledem dobročinných aktivit, ale zprávu o udržitelném rozvoji zpracovanou dle mezinárodní metodiky nevykazují. Takový report ztrácí důvěryhodnost, ale ne všechny zájmové skupiny toto podrobně zkoumají a vyhodnocují dopady dílčích činností společnosti.

Reporty mohou být součástí výroční zprávy nebo se jedná o samostatnou zprávu. Např. v případě certifikace **EMAS** se jedná o **Environmentální prohlášení**, které musí být vypracováno podle požadavků Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1221/2009 (EMAS) a musí být ověřeno nezávislým ověřovatelem. Toto prohlášení je zpětně vyhodnocováno v souladu se stanovenými cíli ve snižování dopadů na životní prostředí a v následujícím období jsou tyto cíle vyhodnocovány dle stanovených kritérií pro opětovnou certifikaci. Velmi komplexní a nejpracovnější metodika, která je také určena k certifikaci je **GRI**, zde je možnost ověřit aplikační úroveň samotnou organizací GRI nebo o detailní audit poskytovaný třetí stranou (např. konzultačními firmami certifikovanými GRI).

Možnost aplikace GRI je i pro sektor MSP, kdy je vhodná např. aplikační úroveň C (postačuje reportovat 10 indikátorů) nebo úroveň B, která má alespoň 20 indikátorů. Nejvyšší úroveň je A, která je vhodná pro velké společnosti (zde se nachází konkrétních 49 indikátorů). Výhoda metodiky je dána certifikací a pro její získání je nutné provést ověření obsahu roční zprávy auditem ve srovnání např. s ISO 26000, která je dobrovolná a necertifikační. Pro zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti CSR reportů je vhodná certifikace **AA1000**, která hodnotí daný report ve všech pilířích a aplikace normy je také vhodná pro rozšíření aplikovatelnosti o výkaznictví CSR v rámci komunikace organizace vůči všem zainteresovaným stranám.

V českém prostředí není mnoho firem, které by posilovaly svou transparentnost a přístupy k CSR právě pomocí GRI. Společnosti se staví k této dobrovolné možnosti velmi vlažně, právě proto, aby se negativní přístupy či aktivity právě v oblasti odpovědných přístupů nedostaly na veřejnost. Společnostem v drtivé většině postačuje vydávat „svůj“ CSR report (PR brožurku), která není ověřována a nemusí vykazovat objektivní informace. Společnost může podpořit několik dobročinných projektů, ale ve srovnání s tím, jaké má

postoje vůči ŽP, či svým zaměstnancům, kdy dochází k porušování i legislativy, tak nemůže kompenzovat dobročinnost za zneužívání např. pracovních podmínek. Obecně, lze říci, že společnosti pokud chtějí aplikovat CSR mohou disponovat více certifikáty, které jsou např. zaměřeny na reporting CSR a na implementaci odpovědných aktivit do podnikové praxe.

Také zde tedy vyvstává otázka: „Zda je možno organizace mezi sebou na základě určitých kritérií porovnávat, tak aby byla možnost vymezení se vůči ostatním subjektům?“ Zde existuje několik možností, z důvodu různorodosti standardů a často nemožnosti podniku provést benchmark s ostatními na základě stejné certifikace. Společnosti mohou být certifikovány stejným standardem, ale jak je vzájemně porovnat? Tento problém je velmi častý a management podniku často nemá dostatečné zdroje proto, aby zjistil konkrétní podmínky či aktivity CSR, které byly zahrnuty do evaluačního procesu u svých konkurentů či jiných společností. Podniky disponující stejným certifikátem, tudíž vykazují určité přístupy k CSR, a vždy záleží na významu dané certifikace a také na jejím vymezení, tzn., zda se jedná i implementaci vybraných aktivit a společnost je uplatňuje v rámci svého odpovědného chování nebo zda implementovala příslušné indikátory v jednotlivých pilířích (např. obsažené v GRI) a ty jsou naplňovány.

Další možností je **účast v soutěžích** vyvinutých právě pro oblast srovnávání a šíření povědomí CSR. Různé soutěže mají nastaveny své interní postupy (ať už **metodika KORP**, či metodika využívána v soutěži *Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost*), které umožňují provést benchmark a vyhodnotit úroveň a dopad CSR aktivit v jednotlivých pilířích příslušnou komisí, či nezávislým subjektem. Výsledky mohou firmě ukázat, jak si právě stojí v porovnání se svými konkurenty či jinými společnostmi. Z těchto důvodů lze také sledovat rostoucí počet ocenění dle různých kategorií a předmětů činnosti podniků, kdy pozorovat za poslední desetiletí významný progresivní vývoj.

Pokud společnosti prokazují určitou shodu v oblasti CSR, pak toto může být vyjádřeno držbou stejného certifikátu. Zde také platí pravidlo, že nadnárodní (globální) certifikace bývají více respektovány a uznávány, než např. národní vyvinuté pro potřeby lokálního trhu. Za významné normativní rámce lze nalézt OECD Guidelines, UNGC, Global Sullivan Principles, AA1000, GRI, které jsou v globálním pojetí vysoce respektované.

Z výše uvedeného textu také vyvstává otázka, proč existuje tolik různorodých standardů a přístupů k CSR, a *zda by nebyla vhodná unifikovaná certifikace vhodná pro všechny subjekty?* Z historického vývoje konceptu CSR představeného v úvodní kapitole je zřejmé, že se jedná o velmi tvárný koncept, který ve své roztržitosti (danou odlišným vývojem v různých kontinentech) vyvíjí standardizaci v souladu se vznikem potřeb společnosti, ať už v principech šetrného přístupu k ŽP, komunitě, společnosti apod.

Fragmenty různých standardů jsou provázány i s vědecko-technickým pokrokem, který spolu přináší řadu problémů a přirozenou reakcí nabývají na významu dopady existence společností. Lze pozorovat tendence zaměřené na unifikaci jednotlivých standardů (často se překrývají), ale z historického vývoje se lze domnívat, že daná rozmanitost bude i nadále.

**Evropa je předním lídrem v těchto přístupech**, kdy dochází k prolínání politických tlaků, zájmů veřejnosti a ziskových zájmů společností. Je pozoruhodné, kolik iniciativ vzniká spontánně korigující odpovědné chování v různých odvětvích či sektorech ekonomiky.

Právě na základě existence rozmanitosti iniciativ dostupných společnostem, organizacím i institucím se nabízí možnost flexibility a vyhnutí se pouze jedné alternativě, která by byla jediným vhodným nástrojem pro všechny. Tímto se zvyšují možnosti aplikace a také pravděpodobnost, že společnosti si mohou najít svou podporu v otázkách řešení odpovědných přístupů a jejich bližší specifikace dle jednotlivých pilířů CSR. Na druhou stranu, *ale vysoká rozmanitost rozdroluje přístupy a vybízí k mírnému chaosu v oblastech rozhodování, který standard, proč jej aplikovat, a jak postupovat* apod. Z tohoto důvodu má za cíl následující část kapitoly vymezení možnosti klasifikace, tzn. faktorů pro rozdělení vybraných standardů, včetně jejich podrobné charakteristiky a komparace v rámci jejich možnosti implementace a vhodnosti aplikace pro daný subjekt.

#### 4.1 Klasifikace standardů, iniciativ a přístupů k CSR

V této podkapitole se zaměříme na identifikaci určitých znaků podobnosti v různorodosti a zaměření existujících standardů a přístupů k CSR. Z důvodu existence různorodých standardů spojených s problematikou společenské odpovědnosti je nutný exkurz do dané problematiky v rámci vymezené klasifikace těchto nástrojů. Kritéria pro vymezení odlišností nástrojů mohou být etablována z odlišných faktorů např.:

*Klasifikace  
standardů*

- dle **uplatnitelnosti nástrojů** z pohledu národního i nadnárodního rozsahu,
- dle **důvěryhodnosti** standardu či nástrojů,
- vzniku nástroje např. na mezinárodní úrovni, národní úrovni, soukromé iniciativy,
- souvisejících s **velikostí společnosti**, tzn. sektor MSP, mikropodnik, velké a nadnárodní společnosti,
- 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).

Dále je nutné vymezit i způsob jakým jsou standardy vyvíjeny, a který je rozhodující pro jejich robustnost, účinnost a důvěryhodnost. Na základě analýzy standardů (níže charakterizovaných) byla identifikována následující struktura:

- **Standardy vyvinuté společností pro jejich vlastní účely.** Zpravidla jsou konzultovány s externími odborníky, či inspirovány existujícími mezinárodními normami a standardy (např. v oblasti lidských zdrojů, korupce, etického vystupování, emisí apod.)

**Standardy vyvinuté společností založené na vzájemné interakci a potřebách stakeholderů.** Základna je zpravidla tvořena mezinárodními standardy či přístupy.

**Průmyslové (odvětvové) standardy** vyvinuté pro potřeby kooperace či řízení dodavatelského řetězce, často inspirované mezinárodními standardy.

Standardy vzniklé z **potřeb všech zúčastněných stran** (tzn. multi-stakeholder), které jsou vyvinuté pro dané odvětví nebo uskupení společností. Jsou založeny na obecně uznávaném principu všech zúčastněných stran: společností, NNO, odborových organizacích.

**Nezávislé standardy**, které vznikly pro potřeby implementace v řadě společností nebo průmyslu. Jsou vyvinuty nepodnikatelskou sférou (např. asociace, sdružení, NNO).

**Rámcové dohody mezi společností a odborovými organizacemi.** Mají nadnárodní přesah a řadí se na nejvyšší úroveň důvěryhodnosti a účinnosti.

Z pohledu **důvěryhodnosti standardu**, se zde naskýtá příležitost propojení s tzv. účetnictvím trvale udržitelného rozvoje, které v sobě implementuje určité prvky CSR. Z pohledu finančního auditu, by měl standard CSR splňovat:

- *komplexnost* pokrytí problému, které jsou nejvíce relevantní či adresné činnosti společnosti,
- *srovnatelnost*, tzn. umožnit vnitřní posouzení výkonu CSR, z pohledu vynaložených prostředků a měřitelnosti dopadů,
- *dostatečnou věrohodnost*, aby umožňoval zájmovým skupinám důvěřovat dané společnosti a být podkladem pro správné informace sloužící v rozhodovacím procesu (ať z pohledu firmy, nebo zájmových skupin). Všechny oblasti např. pokrývá standard GRI, který jako jeden z mála je obsahuje indikátory měření výkonnosti a lze je aplikovatelný jak pro tuzemské, tak i mezinárodní společnosti.

V rámci standardů, můžeme rozdělit způsob nahlížení na hodnocení výkonnosti CSR dalšími kritérii:

- metodiky posuzování **úrovně aktivit** (měření výkonu společnosti) spadajících do přístupu společenské odpovědnosti (např. ISO 26000, UINGC, ILO),
- možnosti **hodnocení účinnosti vynaložených prostředků**, právě v této oblasti vyvstává role reportingu a měření a řízení udržitelné výkonnosti společnosti (např. lze aplikovat nástroje účetnictví udržitelného rozvoje, metodika GRI),
- **hodnocení společensky odpovědné výkonnosti jako hodnota a význam indexu**, tzn. soustava výkonnostních indexů CSR (např. Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, Ethibel Sustainability Index).

Dalším kritériem pro klasifikaci hodnocení CSR aktivit může být, možnost provádění hodnocení, zda může společnost sama využít určitý postupy, nebo je vhodný pro hodnocení externími subjekty apod. Zde lze shledat dvě možné alternativy přístupu.

- **Sebehodnocením** (self-evaluation) na základě využitých metod či nástrojů, např. prostřednictvím existujících způsobů metodiky KORP, na základě dotazníku vytvořeného pro potřeby ocenění Ceny hejtmana za společenskou odpovědnost, ISO 26000.

**Externí hodnocení** (třetí stranou) – provedené na základě např. v rámci existujících ocenění spjatých s prvky CSR, certifikace ISO 14000, GRI, EMAS, IQNet SR10.

Lze dojít k obecnému závěru, že **moderní nástroje a standardy CSR** (globálního typu) mají úzce definované oblasti zaměření především v oblastech:

- *přírodního prostředí* (např. CERES principy, ISO 14000, Kjótský protokol),
- *práce* (pracovních podmínek), (např. Fair Labor Association workplace code of conduct, ETI base code, Fair Wear Foundation),
- *správě a řízení společnosti* (např. OECD principles of corporate governance, Principles for corporate governance in the Commonwealth),
- *praní špinavých peněz* (Wolsbrg anti-money laundering principles, Basel committee on banking supervision),
- *úplatkářství a korupce* (např. OECD Guidelines, Pravidla mezinárodní hospodářské komory pro boj s úplatkářstvím, Extractive Industry Transparency Initiative)
- *lidských práv* (např. Amnesty International, OSN normy pro odpovědnost nadnárodních společností s dopadem na lidská práva)
- *reportingu* společensky odpovědných principů (např. AA 1000, GRI).

Na základě vzniku soukromých iniciativ v oblasti CSR je možné provést klasifikaci **stávajících soukromých iniciativ** a jejich oblastí zaměření:

- **Kodexy chování** – jedná se o kodexy, které vznikly z podnětu zúčastněných stran, nevládních organizací, odborů nebo jiných institucí, které mohou vytvářet tyto doporučené přístupy. Modelové kodexy chování mají za cíl stanovit minimální seznam předpokladů chování, které by měly být zahrnuty v daném kodexu. Kromě toho také poskytují reference pro společnosti, které chtějí vytvořit své vlastní přístupy a velmi často jsou spojeny s úzkou kooperací odborových organizací při jednání s firmami, dále v rámci spolupráce s nevládními organizacemi a kampaní týkajících se etických kodexů. Často jsou vnímány jako určité „měřítko“ pro hodnocení přijatých kodexů v oblasti pracovní praxe.
- **Odvětvové iniciativy** – vznikají jako reakce řešení rozsáhlých problémů v daném odvětví či průmyslu (v rámci země, regionálně či mezinárodní dopad). Poskytují společný přístup k řešení problému nebo při řízení dodavatelského řetězce. Jsou často iniciovány z pohledu vedení podniků nebo zúčastněných stran pro zvyšování povědomí nebo upravují odvětvový kodex chování. Pokud společnosti sdílejí dodavatele, což je velmi častým standardem v globálním provázaném průmyslu, tak jim např. umožňuje kooperovat efektivněji a zajišťuje shodu s dodavateli. Jedná se určitou uniformitu v daném odvětví (zapojení dodavatelů, místních i mezinárodních organizací zaměstnavatelů apod.).
- **Mezinárodní rámcové dohody** – jsou často výstupem jednání mezi národními odbory, globálními odborovými svazy a nadnárodními společnostmi. Cílem je implementace standardu ve všech zemích, ve kterých daná společnost působí, stejně tak i v dodavatelském řetězci. Jejich význam je adresován pro spojení s národními politikami např. vůči pracovním podmínkám.
- **Společensky odpovědné investování (SRI)** – iniciativy jsou vyvíjeny ve finančním sektoru se zaměřením na sociální odpovědnost týkajících se investičních rozhodnutích. Podpora je dána ze strany IFC (international Financial Corporation) a nástrojů Světové banky, která přijala dané výkonové normy pro vedení svých investic. Následně řady soukromých banky začlenily tyto normy do svých investic, které obsahují prvky CSR v oblastech přístupu konceptu „triple bottom line“, tzn. 3P. Přijetí zásad UN principů pro odpovědné investice, je zásadní pro investice a manažery fondů.

Další oblastí klasifikace jsou normy a standardy schválené a respektované vládami, protože právě ony hrají významnou roli v chápání a utváření toho, co se obecně očekáváno v oblasti CSR. Na mezinárodní úrovni, vlády přijaly dané normy, zásady, úmluvy či deklarace, které tvoří mezinárodní normativní rámec CSR. Do této oblasti můžeme zařadit následující normy uvedené v tabulce č. 11.



**Tabulka 11: Příklad klasifikace nástrojů CSR dle jeho zaměření a dopadů**

Zaměření nástroje a jeho role	Příklady nástrojů
<p><b>Mezinárodní úmluvy a deklaráce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zohledňují dohodnuté mezinárodní normativní principy, zaměřeny na vlády pro domácí implementaci.</li> <li>- Pomáhají vymezit a pochopit společnostem, co konkrétně mají vykonávat v oblasti CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universal Declaration of Human Rights</li> <li>- UN Framework Convention on Climate Change</li> <li>- ILO Conventions</li> <li>- ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work</li> <li>- UN Millennium Development Goals</li> <li>- World Summit on Sustainable Development Plan of Implementation</li> <li>- OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Officials in International Business Transactions.</li> </ul>
<p><b>Oficiálně dohodnuté a uznávané standardy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stanovují jasné nástroje v podnikatelské oblasti o očekávaném společensky odpovědném chování.</li> <li>- Pomáhají pochopit, co konkrétně mají společnosti provádět a také (někdy) upravují konkrétně jak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ILO MNE Declaration</li> <li>- OECD MNE Guidelines</li> <li>- UN Global Compact Principles</li> <li>- International Finance Corporation Performance Standards</li> <li>- Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) Principles</li> </ul>
<p><b>Standardy vyvinuté soukromým sektorem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nabízejí soukromému i veřejnému sektoru pokyny pro očekávané společensky odpovědné chování. Obsahují návody jak implementovat tyto normy a mohou být, ale nemusí odvozeny z mezinárodních standardů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO standards (14000, 9000).</li> <li>- GRI Sustainability Reporting Guidelines</li> <li>- Responsible Care Guidelines</li> <li>- ICMM Sustainable Development Principles</li> <li>- Electronic Industry Code of Conduct</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším kritériem klasifikace může být rozdělení standardů dle Kašparové a Kunze (2013), kteří na základě vybraných autorů a zprávy KMPG (2008) vymezují třídění standardů do dvou hlavních skupin. V první skupině jsou zastoupeny „*standardy řízení*“ (např. AA 1000, GRI), do druhé skupiny řadí „*normativní rámce*“ (OECD Guidance, ILO deklaráce, Global Sullivan Principles, UNGC). Dále uvádějí hybridní „*foundation*“ standard ISO 26000 a „*certifikační standardy*“ (např. SA8000, ISO 140001, EMAS).

Kritériem klasifikace bylo rozdělení standardů dle kategorie zaměření do oblasti podnikových kodexů chování a multi-stakeholder iniciativ, dále dle možností certifikace a značení, dobrovolných kodexů odpovědného chování, odvětvových iniciativ a oblasti SRI.

#### 4.1.1 Komparace vybraných standardů

Z důvodu různorodosti standardů, stojí často **podniky či firmy před problémem výběru vhodného standardu**. V následující části budou provedeny komparace vybraných standardů dle vybraných kritérií. Obecně lze doporučit, na základě četných dotazů z řad manažerů, že **neexistuje jeden univerzální standard vhodný pro všechny**. Vždy je nutné

**se zaměřit na to, co daná společnost potřebuje či vyžadují její stakeholderi a tomuto přizpůsobit výběr vhodného přístupu.**

Společnost by měla vycházet ze základních předpokladů, které jsou vymezeny její působností a předmětem činnosti, protože lze nalézt i individuální standardy vyvinuté v rámci odvětví nebo také standardy vyplývající z platform konzultací se svými zájmovými skupinami (např. AccountAbility, ISO, GRI). U řady standardů lze také shledat přístupů unifikovatelnosti a možnosti využitelnosti pro společnosti působící v různých odvětvích a s různou velikostí (např. ISO 26000, GRI, OECD principy, UNGC, ILO deklaráce). V oblasti sociálního pilíře dominují právě standardy ILO, kde lze shledat jejich význam ve vybraných aspektech pracovních vztahů. U vybraných standardů pro zvýšení jejich důvěryhodnosti je provedeno hodnocení externím subjektem, který stvrzuje např. daný report. Zpravidla se jedná o certifikované auditory, protože tyto standardy vyžadují zavedení procesů do podnikových aktivit a jsou finančně náročné a jejich vhodnost je především pro velké společnosti (GRI, SAN Ltd., AA1000 AccountAbility, Social AccountAbility 8000).

Existuje evidentní synergie, která je příkladem v rámci provedeného srovnání pokrytí vybraných faktorů mezi základními třemi přístupy (OECD Guidelines, ILO deklaráce, UN Global Compact), kdy jasně dominuje pokrytí právě OECD Guidelines, které stanovují obecný komplexnější rámec pro implementaci konkrétních aktivit (tabulka č. 12).

**Tabulka 12: Komparace vybraných oblastí zaměření standardů OECD Guidelines, ILO deklaráce a UNGC**

Vybraný aspekt	OECD Guidelines	ILO deklaráce	UN Global Compact
Obecné zásady	ano	ano	ano
Zveřejňování	ano	ne	ano
Oblast pracovních vztahů	ano	ano	ano
Lidská práva	ano	ano	ano
Životní prostředí	ano	ne	ano
Korupce	ano	ne	ano
Zájmy spotřebitelů	ano	ne	ne
Zdaňování	ano	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení a analýze vybraných standardů, lze shledat významnou oblast jejich zaměření, konkrétně se jedná o sociální pilíř a problematiku zaměstnanosti a pracovních vztahů. Proto byla provedena **komparace tří standardů ILO deklaráce, OECD principů a UNGC**, které jsou považovány jako hlavní nástroje, také i z pohledu EU, které vymezují

základní oblasti a principy CSR. Důraz je kladen na obsahové složení a zaměření dle vybraných kritérií (tabulka č. 13).

**Tabulka 13: Komparace OECD Guidelines, ILO deklaráce a UNGC standardů a vybraných aspektů pracovních vztahů**

Vybraný aspekt v oblasti pracovních vztahů	ILO deklaráce	OECD Guidelines	UN Global Compact
svoboda sdružování a kolektivní vyjednávání	s. 49-56, s. 87, s. 98	sekce IV. 1 a) 4.7, 4.8	3 princip
odstranění forem nucené a povinné práce	s. 8-9, s. 34	sekce IV 1 c)	4 princip
zákaz dětské práce	s. 36	sekce IV 1b)	5 princip
zákaz diskriminace	s. 21-23	sekce IV 1d)	6 princip
rozvoj problematiky zaměřen na pracovní vztahy	s. 8-12, 19-20	sekce II. 1	
podpora zaměstnanosti	s. 13-18, 24-28		
vzdělávání zaměstnanců	s. 29-32	sekce II. 4	
mzdy a benefity	s. 33-35	sekce IV. 1 a)	
pracovní doba	s. 34	sekce IV. 4 a)	
BOZP	s. 37-40	sekce IV. 4 b)	
sociální ochrana	s. 25-28	sekce IV. 6	
pracovně-právní vztahy	s. 41-59	kapitola IV	

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud společnosti implementují jeden z výše uvedených standardů, které lze řadit mezi *základní normativní rámec*, tak si mohou být jisté, že aplikují široce uznávané principy odpovědného chování. Tyto tři standardy jsou stanoveny tak, aby pomáhaly podnikatelskému sektoru ve vyvážených ekonomických, sociálních a environmentálních otázkách spojených s jejich rolí ve společnosti.

Z pohledu vyvinutých národních standardů můžeme identifikovat několik přístupů, které byly vyvinuty a svým zaměřením a rozsahem jsou vhodné pro implementaci v českém prostředí. Jedná se především o standardy **IQNet SR10**, interní metodika KORP, **Standard odpovědná firma – LBG metodika** a **Národní program posuzování shody systému společenské odpovědnosti**, který specifikuje všechny požadavky na systém managementu společenské odpovědnosti a je aplikovatelný pro všechny typy a velikosti organizací podnikatelského i veřejného sektoru. Za účelem zvyšování povědomí o CSR vznikla řada soutěží a ocenění v oblasti CSR. Společnosti mají možnost získat v ČR ocenění

v soutěžích např. Národní cena ČR za společenskou odpovědnost, TOP Odpovědná firma, Cena VIA BONA, Cena hejtmána kraje za společenskou odpovědnost aj.

Následující tabulka č. 14 nabízí srovnání vybraných deseti standardů a jejich základních vlastností, které lze chápat jako vybrané charakteristiky. Uvedené standardy zde byly zařazeny z důvodu jejich rozšířenosti a aplikovatelnosti v podmínkách ČR. Musíme uvést, že např. standardy UNGC, OECD Guidelines a ILO deklaráce nevymezují postupy, které by měly být implementovány, ale poskytují minimální požadavky na odpovědné chování.

**Tabulka 14: Komparace vybraných standardů a jejich vybraných vlastností**

Vlastnost standardu	OECD Guidelines	UN Global Compact	ILO deklaráce	GRI	SA 8000	AA 1000	IQNet SR10	ISO 14000	EMAS	ISO 26000
pokrytí oblastí CSR (S, E, EN)	ano	ano	sociální, environmentální	všechny	sociální	ano	ano	environmentální	environmentální	ano
vhodnost standardu (velikost podniků, typ odvětví)	ano	ano	ano	ano (vhodná i pro MSP)	ano	ano	ano	ano	ano	ano
globální standard	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
certifikace	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne
měření výkonnosti (indikátory)	ne	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ano	ano	ne
požadavek na audit (report)	ano	ano	ne	no	ano	ano	ano	ano	ano	ne
orientace na stakeholdery	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování na základě Kašparová, Kunz (2013)

Každý standard byl **vyvíjen na základě dialogů a četných jednání mezi všemi zúčastněnými stranami, institucemi, NNO, podniky, svazy sdruženími** apod. Jejich **odlišnosti lze shledat v oblastech zaměření i v metodice**, některé slouží jako návod pro implementaci, tzn., že pokrývají základní oblasti pro odpovědné chování ať už ve všech pilířích či jen vybrané oblasti. Existuje velmi málo standardů, u kterých lze nalézt i požadavek na zavedení měření výkonnosti, tzn. indikátorů, které se pravidelně vyhodnocují (např. GRI, EMAS).

Pokud podniky chtějí zkvalitnit jejich reportingový rámec, tak jsou vhodné standardy v oblasti GRI, v sociálním pilíři pak je významný a rozšířený standard SA 8000. Pro účely

certifikace byl vytvořen **IQNet SR10**, kdy je možno se dle tohoto standardu certifikovat (je vhodný pro MSP, soukromý i veřejný sektor). Naopak doporučené rámce chování, cíle, postupy a ujasnění si hlavních kroků v jednotlivých zaměřeních CSR lze doporučit inspiraci v ISO 26000.

Částečným **negativním jevem**, který lze sledovat i v ČR je obecný tlak na implementaci standardů pro získávání např. veřejných zakázek, či finančních prostředků prostřednictvím grantů podporovaných EU. Zde je evidentní tlak na zvyšování počtu certifikací (zpravidla se jedná o soukromé certifikační společnosti, které chtějí dosahovat příslušné zisky). Na dané procesy se nabalují další náklady spojené s certifikačním procesem. Je vždy na rozhodnutí firmy (v současnosti prozatím toto platí), zda vhodný standard použije či nikoliv. Toto se do budoucna může změnit a prozatímně ISO 26000 vytváří předpoklady pro budoucí závazné certifikace v rámci tlaku vybitého např. EU na povinnou standardizaci za účelem dosažení určitého protiplnění (např. finančních prostředků).

Závěrem lze uvést, že v současnosti tkví velký problém v tom, že existuje velký počet standardů (na základě hodnocení a analýz autorů, je možno identifikovat **více než 100 mezinárodních standardů vztahující se k odpovědným aktivitám společností, organizací, institucí či NNO**). Nelze stanovit jeden doporučený postup, je nutno zohlednit zájem stakeholderů, vlastníků ve smyslu vyvíjení tlaků na jejich management.

V podmínkách ČR např. pro sektor MSP doporučit metodiku zavedení a implementace ISO 26000, pro hodnocení např. aplikaci metody KORP a v oblasti reportingu standardy GRI. U mikro podniků je situace jiná, zde je nutné nejprve identifikovat klíčové aktivity v daných pilířích CSR a zavést zjednodušený systém monitoringu a vyhodnocování dopadů aplikace CSR aktivit do podnikové praxe (např. formou KORP ve zjednodušeném pojetí).

#### **4.1.2 Výzkumy v oblasti uplatňování reportingu a standardů CSR**

Pro náhled do problematiky uplatňování příslušných standardů či iniciativ v oblasti CSR byla zde zařazena tato podkapitola, která má za cíl poukázat na praxi ve využívání (níže charakterizovaných standardů). V úvodní části jsou představeny výsledky globálního výzkumu společnosti KMPG zaměřeného na oblast získání informací o publikovaných aktivitách v CSR s ohledem na četnost a šíři reportování mezi vybranými společnostmi. Dále jsou představeny v kontrastu nadnárodních společností přístupy českých malých a středních podniků v oblasti využívání standardizace či certifikace v oblasti CSR. Tyto subjekty (celkem zde bylo zahrnuto 229 společností) nevykázaly žádný přístup k reportingu CSR aktivit, pouze byly identifikovány vybrané standardy souvisejících s CSR. Třetí částí kapitoly je poukázat na vzorové a dostupné zprávy certifikované dle GRI od tří vybraných společností (Nestlé, ING Group a Deutsche Post DHL Group) včetně odkazu na databázi volně dostupných certifikovaných GRI a CSR reportů.

#### **Výzkum společnosti KMPG (reporting, CSR zprávy a souvislost s uplatněním GRI)**

Výzkum společnosti KPMG, s názvem *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Jedná se o realizovaný výzkum, kterého se zúčastnilo celkem 4 100 firem s nejvyšší hodnotou dosažených tržeb ve vybraných zemích. Cílem výzkumu bylo získání informací o publikování aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem s ohledem na četnost a šíři reportování o CSR vybraných firem.

Výzkum byl rozdělen na dvě části. Jeho první část analyzuje globální trendy a četnost reportování CSR z pohledu největších firem ze 41 zemí a druhá část výzkumu je zaměřena na hodnocení kvality zpráv o CSR publikovaných 250 největších světových společnostmi (*The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*). Z každé země účastníci se tohoto výzkumu (přehled zemí lze pozorovat v tabulce č. 15) byly analyzovány společnosti figurující v N100, což jsou společnosti s nejvyššími tržbami. Výzkum je založen na podrobné studii reportů CSR prováděného odborníky členských společností KPMG na základě veřejně dostupných informací ve výročních finančních zprávách, samostatných CSR zprávách a na firemních webových stránkách. Průzkum byl tedy zaměřen i na kvalitu publikovaných zpráv o CSR 250 největších světových firem.

**Tabulka 15: Seznam zemí účastnících se KPMG Survey of CSR Reporting 2013**

Amerika	Asie a Tichomoří	Evropa	Blízký Východ a Afrika	
Brazílie	Austrálie	Belgie	Rumunsko	Angola
Chile	Čína	Dánsko	Rusko	Izrael
Kanada	Indie	Finsko	Řecko	Nigérie
Kolumbie	Indonésie	Francie	Slovensko	Jižní Afrika
Mexiko	Japonsko	Německo	Španělsko	Spojené arabské emiráty
USA	Kazachstán	Maďarsko	Švédsko	
	Malajsie	Itálie	Švýcarsko	
	Nový Zéland	Nizozemí	Velká Británie	
	Singapur	Norsko		
	Severní Korea	Polsko		
	Taiwan	Portugalsko		

Zdroj: Zpráva - KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013

Z výzkumu vyplývá, že publikování zpráv o CSR v jakékoli podobě a struktuře dosáhlo vysokého rozmachu. Například v **Asii a Tichomoří vydává CSR reporty tři čtvrtiny společností**, což představuje nárůst o 22 % za poslední dva roky. Dále z předchozích průzkumů společnosti KPMG vyšlo najevo, že **lídrem v publikování zpráv o CSR byla vždy Evropa**, ale výsledky posledního průzkumu ukončenému v roce 2013 ukázaly, že tuto pozici obsadila Amerika, kde zprávy o společenské odpovědnosti publikuje 76 % společností. V Evropě je to 73 %, v Asii a Tichomoří 71 % společností.

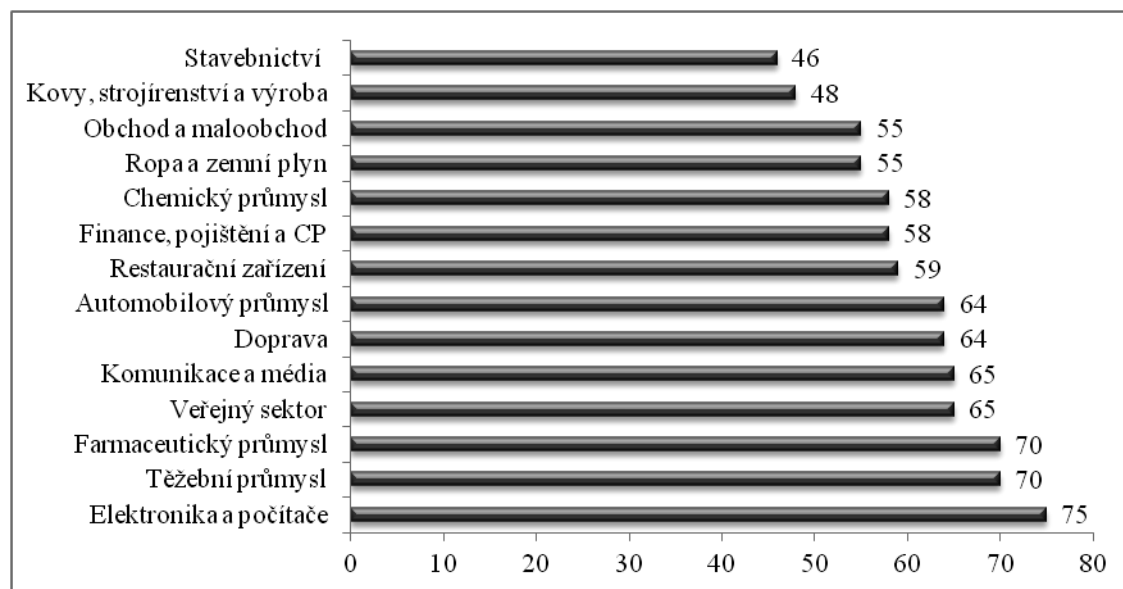
Celosvětově se nárůst reportování o CSR zvýšil o sedm procentních bodů oproti roku 2011. Z toho lze usuzovat, že publikování zpráv o společenské odpovědnosti se rozšiřuje a stále více společností informuje o svých aktivitách v rámci CSR prostřednictvím finančních

výročních zpráv. Dané postupy využívá 51 % účastníků se firem, což je výrazný přírůstek oproti roku 2011 (pouze 20 %) a ve srovnání s rokem 2008 (jen 9 %).

Při posuzování výsledků průzkumu dle oborů podnikání dosáhl **nevětšího pokroku v reportování automobilový průmysl (77 %), sektor telekomunikace a médií (75%)** oproti roku 2008, kdy ani jeden nedosáhl 50 %. **Pokyny stanovené a doporučované organizací Global Reporting Initiative o sestavování zpráv o CSR aplikuje 78 % organizací** z celého světa, což je velmi povzbuzující informace, ovšem při prověřování reportů CSR u 250 největších světových firem bylo toto procento vyšší, konkrétně 82 %. Na základě těchto výsledků je zřejmý fakt, že tuzemské společnosti standard GRI téměř neimplementují, tyto přístupy jsou doménou velkých nadnárodních korporací.

**V hodnocení kvality reportů o CSR jsou na přední příčce evropské firmy**, jelikož 63 % z nich získalo v hodnocení 80 bodů ze stobodové škály. Průměrně získala Evropa v kontinentálním součtu 71 bodů, přičemž nejkvalitnější zprávy publikují v Itálii, Španělsku a Velké Británii. Průměrné bodové hodnocení Ameriky činí 54 bodů a Asie a Tichomoří dosáhlo jen 50 bodů. Dle oborů podnikání dosáhl nejvyššího bodového hodnocení 75 a tedy nejvyšší kvality publikovaných reportů elektronický a technologický průmysl. Následoval těžební průmysl a pomyslnou třetí příčku obsadil průmysl farmaceutický. Bodové hodnocení dle kvality reportů posuzovaných dle jednotlivých odvětví či sektorů je uvedeno detailně v následujícím obrázku č. 9.

**Obrázek 9: Vzájemné souvislosti mezi výkonnostmi z pohledu CSR**



Zdroj: Zpráva - KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013

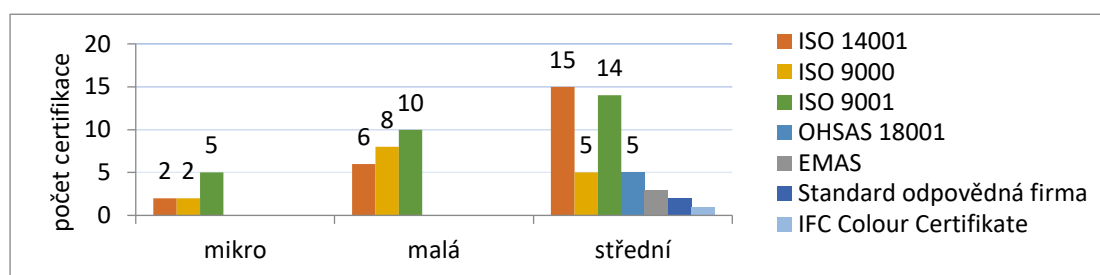
Souhrnně lze konstatovat, že **zprávy o CSR by měly informovat nejen o dosažených výsledcích, příležitostech, ale i o rizicích, neúspěších a překážkách**. Takto vyváženou zprávu publikuje pouze **23 % společností figurujících v G250**. Současně by měla

figurovat ve zprávách i návaznost odměňování manažerů a zaměstnanců s dosaženými výsledky v oblasti CSR, kterou jasně definuje jen 22 % společností.

### Výzkum se zaměřením na sektor MSP (identifikace používaných standardů)

V kontrastu výše uvedeného výzkumu můžeme prezentovat dílčí výsledky realizovaného výzkumu obsaženého v dizertační práci „Hodnocení Corporate Social Responsibility malých a středních podniků v České republice, Adámek, 2012). V rámci zaměření výzkumu v sektoru malého a středního podnikání (výzkumu se účastnilo 229 společností, z toho 104 mikro podniků, 73 malých a 52 středních podniků) v Moravskoslezském a Zlínském kraji, bylo zjišťováno, zda firmy využívají standardy či certifikace spadající do CSR. **Výsledky výzkumu ukázaly velmi nízké počty firem, které již využívají certifikaci nebo různé standardy.** Malé zastoupení těchto společností může být dáno náročným procesem certifikace včetně nákladů nutných na vynaložení pro splnění podmínek i přístupu managementu firmy.

**Obrázek 10: Počty certifikací a používaných standardů v sektoru MSP**



Zdroj: Adámek, P. (2012). Hodnocení CSR malých a středních podniků v ČR

Polovina respondentů ze středních podniků je již certifikována a můžeme pozorovat rostoucí závislost s využíváním certifikace a velikosti podniku v následujícím postupu mikro firma (7 %) – malá firma (37 %) – střední firma (50 %). Zastoupené certifikace jsou v drtivé většině pouze z oblasti ISO. Je tedy zřejmé, že společnosti v sektoru MSP nevyužívají rozsah a možnosti standardů, jak jsou následně v kapitole 3.2 představeny.

Souhrnně můžeme konstatovat, že nejčastější certifikace jsou ze skupiny ISO a v minimálním zastoupení jsou ostatní standardy, které mohou firmy využívat. SOF je využit pouze u dvou středních podniků z celkového počtu respondentů (52 podniků) v této kategorii, což je velmi nízká hodnota. Faktorů, které mohou mít vliv na počty implementace těchto standardů MSP, můžeme identifikovat celou řadu (např. nedostatek kapitálu, neochota managementu, dodatečné náklady). Výzkum byl také zaměřen na zjištění, zda společnosti zvažují zavést určitý standard, který má spojitost s CSR (nebyl konkrétně specifikován druh standardu). Výsledky poukázaly na fakt, že pouze 12 % mikro podniků, 6 % malých a 9 % středních podniků zvažuje zavést určitý standard či certifikaci.



## Příklady GRI reportingu (Nestlé, ING Group, Deutsche Post DHL Group)

Považujeme za významné uvést i odkazy na reporting společností, které již aplikují GRI. Tyto reporty mohou být inspirací velkým společnostem v rámci zohlednění příslušných kritérií standardu GRI. V případě uplatnění např. reportů GRI je možno využít databázi „*Sustainability Discloser Database*“<sup>12</sup>, která obsahuje CSR reporty a také reporty auditované dle metodiky GRI (k 15.3.2015) zde bylo zahrnuto 23 151 reportů, v drtivé většině se jedná o nadnárodní společnosti. Příkladem GRI reportingu můžeme odkázat např. na reporty společností, jejich skladba je různorodá v rámci možnosti odlišení dle odvětví působnosti.

Společnost **Nestlé**<sup>13</sup>, která pravidelně zveřejňuje auditovanou zprávu dle kritérií GRI (G4). Tento report je velmi detailní a obsahuje 351 stran. Jeho zaměření pokrývá všechny oblasti konceptu CSR, včetně stanovených metrik. Další společností je **ING Group**<sup>14</sup> z oblasti finančního sektoru, její report za rok 2015 obsahuje 437 s. a obsahově vymezuje všechny oblasti CSR s důrazem na kritéria reportu GRI, velký důraz je kladen do oblasti *Corporate Governance*, což vyplývá z oblasti zaměření společnosti. Jiným příkladem může být report společnosti **Deutsche Post DHL Group**<sup>15</sup>, který obsahuje prvky Corporate Governance, problematiku vztahu se svými stakeholdery, komunitou, zaměstnanci a pracovních podmínek, oblast environmentálního pilíře a také kodexy chování a řízení dodavatelského řetězce. Report je strukturován přehledně (obsahuje 149 s.), s logickým členěním kategorií spadajících do jednotlivých pilířů CSR.

V následující části je provedena detailní charakteristika vybraných standardů, nástrojů a iniciativ zohledňující možnosti odpovědného chování společností, institucí, organizací či státního a veřejného sektoru. V předešlé části byla provedena komparace vybraných standardů, byly nastíněny možnosti jejich aplikace a zaměření. Pro detailnější přehled jsou dané nástroje představeny a jsou vymezeny možnosti jejich uplatnění i zaměření v rámci CSR. Jak bylo již uvedeno, neexistuje jeden univerzální standard, je vždy nutné zohlednit řadu faktorů, např. národní, nadnárodní přesah společnosti, oblast působnosti (sektor) a velikost společnosti, případně právní formu podnikání, vzájemný vztah ke svým stakeholderům, managementu, vlastníkům společnosti, možnosti společnosti v rámci implementace metodik či indikátorů CSR, schopnosti adaptace změny a nastavení nového systému řízení apod. V kapitole byly představeny jednotlivé pohledy klasifikace vybraných standardů a přístupů, které zohledňují uvedené faktory.

---

<sup>12</sup> Dostupnou z <http://database.globalreporting.org/>

<sup>13</sup> Report je dostupný na <https://www.globalreporting.org/Pages/FR-Nestle-2016.aspx>

<sup>14</sup> Report je dostupný na <https://www.globalreporting.org/Pages/FR-ING-2016.aspx>

<sup>15</sup> Report je dostupný na <http://database.globalreporting.org/reports/view/36304>

## **4.2 Standardy vztahující se ke společensky odpovědnému přístupu**

Úvodem do kapitoly je nutné zmínit, že její struktura je dána dle následnicí klasifikace vybraných standardů. Cílem kapitoly je provést charakteristiku vybraných standardů s identifikací jejich zaměření a souvislostí s konceptem CSR. Kapitola rozšiřuje danou problematiku o komplexnost a klasifikaci daných standardů, která doposud nebyla v takovém rozsahu prezentována. Musíme upozornit, že řada mezinárodních standardů je ponechána v anglickém ekvivalentu jeho názvosloví, a případný překlad by mohl vést k jeho dezinterpretaci. U některých iniciativ se jedná o globální přesah a jejich názvy jsou takto uznávány a respektovány. Struktura kapitola je koncipována dle následujících standardů spadajících do jednotlivých shodných rámců klasifikace. V kapitole je zachována logická posloupnost uvedených standardů z důvodu přehlednější orientace. Konkrétně se jedná o standardy a jejich klasifikace:

- **normativní rámec** (OECD Guidelines, ILO deklarace, 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: (metodika KORP pro sebehodnocení a pro hodnocení třetí stranou, Národní program posuzování shody společenské odpovědnosti),
- **nástroj pro hodnocení investic** firmy do společnosti (metodika LBG – Standard odpovědná firma SOF, 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.**

V následující části je již provedena charakteristika každého nástroje se zahájením u tří hlavních normativních rámců (OECD Guidelines, ILO deklarace a UNGC).

#### 4.2.1 Směrnice OECD Guidelines

Směrnice OECD pro nadnárodní podniky je doporučením adresovaným vládami nadnárodním podnikům. ***Cílem Směrnice je zajistit, aby fungování těchto podniků bylo v souladu s vládní politikou, posilovat vzájemnou důvěru mezi podniky a společnostmi, v níž fungují, napomoci ke zlepšení prostředí v oblasti zahraničních investic a zvyšovat příspěvek nadnárodních podniků k udržitelnému rozvoji.***

OECD  
Guidelines

Směrnice je součástí Deklarace OECD o mezinárodních investicích a nadnárodních podnicích, jejíž další části se týkají národního zacházení, konfliktních požadavků na podniky a mezinárodních investičních pobídek a překážek. Směrnice zakotvuje dobrovolné zásady a standardy odpovědného chování podniků v souladu s platnými zákony a mezinárodně uznávanými standardy. *Země, které ke Směrnici přistoupily, se zavazují ji implementovat v souladu s Rozhodnutím Rady OECD o Směrnici OECD pro nadnárodní podniky. Záležitosti upravené Směrnicí mohou být rovněž upraveny vnitrostátním právem a mezinárodními závazky (Směrnice OECD, 2013).*

Dodržování Směrnice OECD (2013) ze strany podniků je dobrovolné a dle stanovených kritérií by podniky měly (je doporučeno):

- Přispívat k pokroku v oblasti hospodářství, sociálních věcí a životního prostředí, a to za účelem dosažení udržitelného rozvoje.
- Respektovat mezinárodně uznávaná lidská práva všech, kdo jsou jejich činností ovlivněni.
- Podporovat rozvoj místního potenciálu úzkou spoluprací s místní komunitou, a to včetně představitelů obchodních zájmů, a také rozvoj činnosti podniku na domácích i cizích trzích v souladu s potřebou řádné obchodní praxe.
- Podporovat tvorbu lidského kapitálu, zejména pak vytvářením pracovních příležitostí a podporou možností školení zaměstnanců.
- Zdržet se vyhledávání nebo přijímání takových výjimek vztahujících se k lidským právům, životnímu prostředí, zdraví, bezpečnosti, pracovní právním otázkám, daňové problematice, finančním pobídkám nebo jiným tématům, které nejsou uvažovány v zákonném nebo regulačním rámci.
- Podporovat a dodržovat zásady řádného řízení podniku a rozvíjet a uplatňovat postupy řádného řízení podniku, a to i v rámci skupin podniků.
- Rozvíjet a uplatňovat efektivní postupy samoregulace a systémy řízení, které umožňují vznik vztahu mezi podniky a společnostmi, v nichž tyto podniky fungují, založeného na vzájemné důvěře.

- Podporovat povědomí o podnikové politice a její dodržování pracovníky zaměstnanými nadnárodními podniky, a to prostřednictvím vhodného šíření této politiky, včetně programů školení.
- Zdržet se diskriminačních nebo disciplinárních opatření proti pracovníkům, kteří v dobré víře informují vedení nebo případně příslušné státní orgány o praktikách odporujících právním předpisům.
- Provádět proces náležité péče (due diligence), například zahrnutím tohoto principu do systémů řízení rizik společnosti, identifikovat, předcházet a zmírňovat skutečné i potenciální nepříznivé dopady.
- Předcházet způsobování nebo přispívání k nepříznivým dopadům v záležitostech upravených touto Směrnicí v důsledku vlastní činnosti a zajistit řešení těchto dopadů, pokud nastanou.
- Snažit se předejít nepříznivým dopadům nebo je zmírnit i v případech, kdy podniky k těmto dopadům nepřispěly, avšak kdy tento dopad přímo souvisí s jejich provozem, produkty nebo službami prostřednictvím obchodního vztahu. Účelem není přenést odpovědnost ze subjektu, který způsobuje nepříznivý dopad, na podnik, s nímž má obchodní vztah.
- Kromě řešení nepříznivých dopadů v oblastech, na něž se vztahuje Směrnice, podporovat, je-li to vhodné, obchodní partnery, včetně dodavatelů a subdodavatelů, aby aplikovali zásady odpovědného chování podniků v souladu se Směrnicí.
- Zapojovat příslušné zainteresované aktéry s cílem poskytnout skutečnou příležitost pro zohlednění jejich názorů ve vztahu k plánování a rozhodování o projektech a dalších aktivitách, které mohou mít značné důsledky pro místní komunity.
- Zdržet se jakéhokoliv nevhodného zapojení v místních politických aktivitách.

Pro případ zájmu o implementaci Směrnice OECD je zřízeno **Národní kontaktní místo** (NKM), které funguje jako stálá pracovní skupina při MPO. NKM bylo zřízeno usnesením vlády ze dne 16. října 2013 č. 779 jako stálá pracovní skupina při Ministerstvu průmyslu a obchodu, která je složena ze zástupců státní správy, zaměstnavatelů (Svaz průmyslu a dopravy), zaměstnanců (Českomoravská konfederace odborových svazů) a neziskového sektoru. Jak vyplývá z vládou schváleného Statutu NKM, jeho hlavní cíle jsou následující:

- rozšiřovat povědomí o Směrnici mezi dotčenou veřejností,
- vyřizovat dotazy týkající se Směrnice,
- napomáhat nalezení řešení v tzv. specifických případech, které se týkají implementace Směrnice, přičemž specifickým případem se rozumí upozornění

podané NKM ohledně nadnárodního podniku, ve kterém je namítáno porušení Směrnice,

- spolupracovat s ostatními národními kontaktními místy při řešení specifických případů.

#### 4.2.2 ILO Tripartitní deklaráce zásad

Tato deklaráce byla přijata v roce 1977 Mezinárodní organizací práce a byla <sup>ILO</sup> přepracována v roce 2000. Nabízí směrnice pro nadnárodní společnosti, vlády a zaměstnavatelské a pracovní organizace v oblastech jako pracovní poměr, školení, pracovní podmínky a život a pracovní vztahy. Základní činností Mezinárodní organizace práce je formulování přijímání a prosazování mezinárodních pracovních standardů. Ty jsou přijímány ve formě úmluv a doporučení. Úmluvy ILO jsou v podstatě mezinárodními smlouvami, které jsou po schválení konferencí otevřené členským zemím k ratifikaci. Ratifikací pak vzniká členské zemi povinnost plnit ustanovení příslušné úmluvy a pravidelně informovat o stavu jejího naplňování. Doporučení zpravidla doplňují příslušnou úmluvu, nepodléhají ratifikaci a nejsou tudíž právně závazná. Deklarace je koncipována tak, že začíná preambulí a rozvinutím všeobecné politiky, která žádá dodržování lidských práv a vyzývá nadnárodní podniky, vlády, organizace zaměstnavatelů a organizace zaměstnanců, aby<sup>16</sup>:

- dodržovaly vnitrostátní právní předpisy a nařízení,
- přihlížely k místním zvyklostem, prioritám vývoje a cílům v sociální oblasti hostitelských zemí,
- dodržovaly mezinárodní standardy týkající se lidských a pracovních práv a
- plnily závazky učiněné v souladu s vnitrostátním právem a přijaté mezinárodní závazky.

Deklarace obsahuje soubor zásad uspořádaný podle klíčových oblastí, ve kterých je třeba působit<sup>17</sup>:

- **Zaměstnanost** – v této oblasti je doporučeno akceptovat tyto kroky:

---

<sup>16</sup> Mezinárodní úřad práce, Tripartitní deklaráce zásad MOP o nadnárodních podnicích a sociální politice: Co přináší pracovníkům? [online] [vid. 10. října 2016] Dostupné z [www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2015/09/tripartitni-deklarace-o-nadnarodnich-podnicich-komplet.pdf](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2015/09/tripartitni-deklarace-o-nadnarodnich-podnicich-komplet.pdf)

<sup>17</sup> Mezinárodní úřad práce, Tripartitní deklaráce zásad MOP o nadnárodních podnicích a sociální politice: Co přináší pracovníkům? [online] [vid. 10. října 2016] Dostupné z [www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2015/09/tripartitni-deklarace-o-nadnarodnich-podnicich-komplet.pdf](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2015/09/tripartitni-deklarace-o-nadnarodnich-podnicich-komplet.pdf)

- přímo i s využitím různých vazeb podporovat plnou a produktivní zaměstnanost v nadnárodních společnostech,
  - zavádět postupy v oblasti zaměstnanosti založené na rovnosti příležitostí a zacházení a výběr a postup v zaměstnání provádět na základě zásluh,
  - schválit vládní politiku, která podporuje rovnost příležitostí a zacházení v zaměstnání,
  - zvýšit jistotu zaměstnání tím, že podniky budou plánovat využití lidských zdrojů, nebudou svévolně propouštět, budou v rozumné míře informovat o změnách a přijmou opatření na zmírnění negativních dopadů změn,
  - vlády by měly sledovat a regulovat vliv nadnárodních společností na zaměstnanost a vytvářet programy na ochranu před ztrátou příjmu při ukončení pracovního poměru.
- **Odborný výcvik** – zde je doporučeno vyvíjet politiku odborného výcviku a poradenství, aby podniky zajišťovaly výcvik, který odpovídá potřebám jejich rozvoje i rozvoje země a zapojení podniků do programů, které podporují získávání a rozvoj kvalifikace a poradenství pro volbu povolání.
  - **Pracovní a životní podmínky** – deklarace doporučuje nadnárodním podnikům, aby:
    - vyplácely mzdy, benefity a vytvářely pracovní podmínky stejně příznivé jako u srovnatelných zaměstnavatelů a v rozvojových zemích pak poskytovaly “co možná nejlepší” mzdy, benefity a pracovní podmínky,
    - dávaly zaměstnancům k dispozici základní vybavení dobré kvality,
    - pomáhaly zrušit dětskou práci,
    - zajistily nejvyšší standardy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
    - doporučení vládám je zaměřeno na přijímání opatření, aby nižší příjmové skupiny a méně rozvinuté oblasti mohly v co největší míře těžit z činnosti nadnárodních podniků a zaváděly pracovní standardy a vedly podniky k tomu, aby zajišťovaly BOZP na odpovídající úrovni.
  - **Pracovněprávní vztahy** – doporučuje se podnikům aby,
    - nastolily takové pracovněprávní vztahy, které nejsou méně výhodné než pracovněprávní vztahy u srovnatelných zaměstnavatelů,

- dodržovaly svobodu sdružování a právo na kolektivní vyjednávání a poskytovaly k tomu vybavení a informace, které jsou potřebné pro účelná jednání,
- zajistily vedení pravidelných konzultací k otázkám společného zájmu,
- vyšetřovaly stížnosti zaměstnanců s využitím náležitých postupů,
- společně se zaměstnanci a jejich zástupci vyvíjely mechanismy pro vedení konzultací a řešení sporů,
- respektovaly právo zaměstnanců předkládat stížnosti, aniž by byli vystaveni jakékoli újmě.

V rámci těchto čtyř oblastí jsou definovány kroky, které by měly podniky, vlády, zaměstnavatelé a odbory učinit, vše lze nalézt i podrobný nástroj pro využití potenciálu Deklarace je možno nalézt v příručce Tripartitní deklarace na webu organizace [www.spolecenskaodpovednostfirem.cz](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz).

#### **4.2.3 Charakteristika a význam UN Global Compact**

V červenci 2000 zahájil generální tajemník OSN Kofi Annan globální iniciativu Global Compact, jenž navazuje na existující mezinárodní deklarace a má **za cíl prosadit 10 základních principů podnikání ve čtyřech oblastech - těmi jsou lidská práva, pracovní prostředí, životní prostředí a boj proti korupci**, který byl doplněn dodatečně. Všechny principy jsou všeobecně uznávané a byly odvozeny z již existujících dokumentů. Postihují základní oblasti konceptu CSR a jsou proto vhodné pro zohlednění jejich implementace do podniku.

**UN Global Compact**

*UN Global Compact je síť firem a organizací, které se rozhodly sjednotit své poslání i každodenní činnosti s deseti obecně přijímanými principy společenské odpovědnosti a koordinuje společensky odpovědné aktivity jednotlivých společností prostřednictvím národních sítí, které se v současné době nachází v 85 zemích světa.*

Národní síť **Global Compact Česká republika od roku 2015** šíří základní principy této mezinárodní iniciativy také v českém prostředí. Podporuje firmy (jak místní, tak i pobočky zahraničních společností), které jsou zapojeny do UN GC v implementaci jeho základních principů a vytváří prostor pro sdílení zkušeností, možnosti učení, kolektivní akce a partnerství. Prostřednictvím dialogu (včetně politického) umožňuje svým členům aktivně ovlivňovat CSR politiku v ČR. Hostitelskou organizací české Národní sítě je Asociace společenské odpovědnosti (ASO).

**UN Global Compact stanovuje 10 základních principů** v oblastech lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a protikorupčních opatření<sup>18</sup>, která jsou níže charakterizována.

- Podporovat a respektovat mezinárodně uznávána lidská práva.
- Zajistit, aby se nepodílely na porušování lidských práv v jakémkoliv směru.
- Uznání práva na sdružování zaměstnanců a kolektivního vyjednávání.
- Zamezení jakékoli formě nucené práce.
- Zamezit dětské práci.
- Bránit jakékoli diskriminaci v zaměstnání.
- Podporovat preventivní přístup k ochraně ŽP.
- Účastnit se iniciativ prosazujících zvyšování odpovědnosti vůči životnímu prostředí.
- Podporovat vývoj a šíření ekologicky šetrných technologií.
- Boj proti korupci všech forem, včetně úplatkářství a vydírání.

K jednotlivým principům se lze zapojit, zde je prostor jak pro podnikatelský sektor i neziskový sektor. V současnosti je zde zapojeno 25 organizací působících v ČR, které se zavázaly dodržovat a respektovat principy UN Global Compact.

#### **4.2.4 Reportingový rámec GRI (Global Reporting Initiative)**

**GRI**

**Mezinárodní iniciativa (GRI) vytvořila pravidla a návody, které firmám pomáhají vytvořit zprávu společenské odpovědnosti firem neboli udržitelného rozvoje.** Směrnice poskytuje rámec obsahu informací, které by měla firma ve zprávě uvádět. **GRI doporučuje podat základní informace o podniku, zasadit koncept CSR do strategického kontextu, popsat zapojení stakeholderů, uvést postup tvorby zprávy a zejména zveřejnit firemní výkon pomocí indikátorů ve všech oblastech CSR.**

Organizace GRI vydala v roce 2006 třetí generaci směrnice a nazvala ji **G3**. Novější verze je výsledkem několikaletého vývoje a zlepšování předchozí směrnice **G2** z roku 2002. V roce 2011 byla vydána Směrnice G3.1, která aktualizuje a doplňuje třetí generaci směrnic. Obsahuje rozšířené pokyny pro podávání zpráv o lidských právech, dopadů na místní komunity, a nově genderu. Považuje se za nejkompexnější návod pro reporting v

---

<sup>18</sup> Global Compact [online] [vid. 4. února 2016] Dostupné z <http://www.globalcompact.cz/zakladni-principy/>



oblasti udržitelném rozvoje. V roce 2013 byla uvedena poslední verze směrnice **G4**, která vyhověla dosavadním kritikům a pokusila se směrnicí zjednodušit a přizpůsobit i menším firmám, které nerozpracovávají svou společensky odpovědnou strategii do všech dosavadních indikátorů (pilířů) CSR.

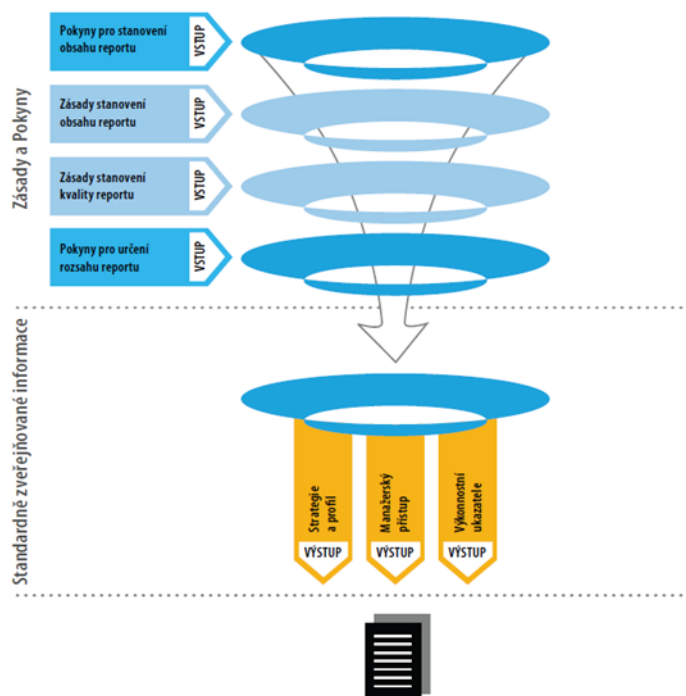
Společensky odpovědný report tak lze sestavit v jednodušší podobě (přesto se stále jedná o desítky stránek) a přizpůsobit ho konkrétní CSR strategii firmy. Směrnice G4 tak přichází s novým pojetím ve stylu "méně je více". Zásadní změnou je odstranění dosavadních tří aplikačních úrovní (A, B a C) a vytvoření dvou vzájemně se doplňujících dokumentů (Part 1, Part 2). Směrnice **G4** tak umožňuje firmám reportovat jen ty významné společensky odpovědné aktivity, které identifikovaly jako strategické z hlediska vlastního hodnotového řetězce. Tento krok směřuje společensky odpovědné aktivity firem blíže vyšší konkurenceschopnosti a výkonnosti. G4 se také nově zajímá o společenskou odpovědnost v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů včetně případných sanací.

**Hlavní přínosem směrnic je seznam kvantitativních i kvalitativních indikátorů výkonnosti, pomocí kterých popíše firma svůj společensky odpovědný výkon.** Každá firma si může zvolit indikátory, které jsou pro ni významné a relevantní a které použije při sestavení zprávy. Vybrané indikátory individuálním způsobem začlení do textu zprávy. Na jedné z posledních stránek firmy zpravidla uvádí rejstřík naplněných indikátorů. Podle množství a povahy uveřejněných indikátorů dostane firma "známku" neboli je zařazena do jedné ze tří hlavních aplikačních úrovní: A, B či C. Je-li zpráva externě ověřena, firma dostává A+, B+ či C+. Je však potřeba zdůraznit, že aplikační úroveň vyjadřuje rozsah reportu a ne kvalitu firemního výkonu.

**Nový standard G4 stanovuje soubor indikátorů, jež musí být povinně obsaženy ve všech zprávách podle GRI.** Tyto indikátory jsou rozděleny do sedmi základních skupin. Prostřednictvím takzvaných „obecných“ indikátorů jsou o společnosti zveřejněny základní informace. Vedle obecných indikátorů existují „specifické“ ukazatele napojené na ekonomické, sociální a ekologické vlivy firmy. Výhodou G4 je propojení jak s 10 principy OSN Global Compact, tak se Směrnicí OECD pro nadnárodní podniky ve formě označení korespondujících indikátorů.

Pro aplikovatelnost GRI byly stanoveny „**Pokyny pro Sustainability Reporting**“, které vymezují základní terminologický aparát a stanovují obsah, kvalitu a tematického rámce zprávy včetně publikovaných údajů v oblasti ukazatelů, profilu údajů a jsou zde uvedeny běžně zveřejňovaných informací, které mohou být buď ve formě ukazatelů výkonu, nebo jiných údajů o reportující organizaci. Jedním ze způsobů ohlášení je poskytnutí elektronické nebo tištěné verze zprávy orgánu GRI, dalšími způsoby jsou registrace zprávy on-line v databázi GRI, případně se tak stane při kontrole aplikační úrovně reportů generace G3 ze strany GRI.

Obrázek 11: Přehled směrnic GRI



Zdroj: GRI – Pokyny pro Sustainability Reporting [online] [vid. 7. února 2016] Dostupné z <http://www.csr-online.cz/podpora/pro-csr-manazery/csr-report-podle-gri/>

Zpráva o udržitelném rozvoji vypracovaná podle Reportingového rámce GRI obsahuje výstupy a výsledky činností reportující organizace, k nimž došlo v průběhu sledovaného období v souvislosti se závazky, strategií a manažerskými přístupy této organizace. Zprávu je možné použít například k následujícím účelům<sup>19</sup>:

- k **benchmarkingovému** porovnání a zhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj v důsledku činností reportující organizace s přihlédnutím k zákonům k normám, kodexům, standardům výkonu a k dobrovolným iniciativám,
- k předvedení, **jak organizace ovlivňuje a je ovlivňována** očekávanými o vývoji představ udržitelném rozvoji,
- k **porovnání výkonů** uvnitř prezentované organizace a mezi různými organizacemi v průběhu času.

**Reportingový rámec GRI slouží jako všeobecně uznávaný rámec pro reporting v oblasti ekonomického, environmentálního a společenského působení organizací.** Je navržen tak, aby se dal použít v organizacích jakékoliv velikosti, sektoru a lokality. Zohledňuje praktická rozhodnutí stojící před širokým spektrem organizací – počínaje malými organizacemi a konče velkými, geograficky rozptýlenými podniky. Reporting je

<sup>19</sup> GRI – Pokyny pro Sustainability Reporting [online] [vid. 7. února 2016] Dostupné z <http://www.csr-online.cz/podpora/pro-csr-manazery/csr-report-podle-gri/>

rozdělen v úvodu do několika částí, které jsou určeny pro přehlednější orientaci všech stakeholderů. Protokoly ukazatelů jsou stanoveny pro každý ukazatel výkonu/výsledků, který je součástí *Pokynů*. Tyto protokoly sestávají z definice ukazatele, pokynů pro kompilaci a z dalších informací, které mají pomoci těm, kdo budou zprávu připravovat, a dále mají zajistit konzistentní interpretaci ukazatelů výkonu. Sektorové dodatky doplňují Pokyny vysvětlivkami a návody, jak Pokyny aplikovat v konkrétním sektoru. Obsahují také zvláštní ukazatele výkonu pro příslušný sektor. Technické protokoly slouží jako nápověda při řešení konkrétních problémů v reportingu, jako je například stanovení limitu/rozsahu zprávy. Jsou vytvořeny tak, aby se daly použít společně s *Pokyny* a *Sektorovými dodatky*, a pokrývají otázky, s nimiž se většina organizací setká v průběhu reportingového procesu.

## Principy zprávy GRI

**Směrnice G3 definuje deset základních principů**, které napomáhají firmě učinit rozhodnutí ohledně definování obsahu a rozsahu zprávy. První čtyři principy pomáhají volit témata zprávy, zbylých šest zvyšovat její kvalitu. *Směrnice nabízí 79 indikátorů rozdělených do třech základních oblastí, šesti kategorií a čtrnácti podkategorií* (tzv. aspektů). Každý indikátor je označený jako základní, nebo doplňující a má svůj protokol, který obsahuje jeho podrobnou definici a metodologii postupu při vyplňování.

**Ekonomické indikátory** se týkají přímého a nepřímého firemního vlivu na ekonomické zdroje jednotlivých stakeholderů a na ekonomický systém v lokální, národní či globální úrovni. Zahrnují mzdy a nefinanční benefity poskytované zaměstnancům; peníze přijaté od zákazníků a zaplacené dodavatelům; odvedené daně a přijaté dotace. **Environmentální indikátory** sledují dopady produktů a služeb na životní prostředí; spotřebu energie, materiálu a vody; množství skleníkového plynu a jiných emisí; odpadový a recyklační systém; dopad na biodiverzitu; využívání nebezpečných látek a další jevy. **Sociální indikátory** souvisí s firemním vlivem na okolní společnost a jsou rozděleny do tří kategorií: pracovní podmínky (diverzita, zdraví a bezpečnost práce), lidská práva (dětská a nucená práce) a širší sociální témata ovlivňující zákazníky, komunitu a jiné stakeholdery (korupce, podpora komunity). V případech, kdy sociální témata nelze snadno kvantifikovat, GRI využívá indikátorů kvalitativních.

## Zajištění kvality zveřejněných informací

Proces stanovování obsahu zprávy vede k vypracování seznamu témat a ukazatelů, o nichž by organizace měla zveřejnit potřebné informace. Praktické problémy, jako je například dostupnost dat, cena za jejich získání, utajení některých informací, spolehlivost získaných informací a další faktory, mohou vést k legitimnímu rozhodnutí určité informace nezveřejňovat. Pokud organizace k takovému rozhodnutí dojde, měla by zpráva na tuto skutečnost poukázat a jasně vysvětlit, proč bylo toto rozhodnutí učiněno.

Existuje mnoho přístupů k externímu ověření kvality zprávy, včetně využití služeb profesionálních subjektů, porot složených ze zástupců zainteresovaných skupin a dalších, externích skupin a jedinců. Celkově platí, že **externí ověření kvality zprávy podle**

**Reportingového rámce GRI musí splňovat následující podmínky:** je vykonáváno skupinami nebo jedinci vně organizace, kteří jsou prokazatelně kompetentní v předmětné oblasti a ověření kvality; je zajištěno systematickým, dokumentovaným, důkazy podloženým způsobem charakterizovaným definovanými procedurami; hodnocení, zda zpráva poskytuje přiměřenou a vyrovnanou prezentaci výkonu, zvláště pak s ohledem na věrohodnost dat použitých při přípravě zprávy a na celkovou volbu témat; k ověření kvality využívá skupin nebo jedinců, kteří nejsou nadměru omezováni svým vztahem k reportující organizaci nebo jejím zainteresovaným skupinám a kteří jsou schopni vydat nezávislý a nezaujatý posudek o kvalitě zveřejněné zprávy; hodnotí, do jaké míry se tvůrce zprávy při své práci řídil Reportingovým rámcem GRI (včetně zásad reportingu); a výsledky jsou prezentované v názorech nebo sérii závěrů veřejně přístupných v písemné podobě a obsahují také prohlášení subjektu ověřujícího kvalitu zprávy o jeho vztahu s reportující organizací. Organizace mohou mít zavedené systémy vnitřní kontroly, včetně funkcí interního auditu, jako součást procesů řízení a zveřejňování informací. Tyto interní systémy jsou důležité pro celkovou integritu a důvěryhodnost zveřejňované zprávy. Nicméně GRI doporučuje nezajišťovat kvalitu zpráv o udržitelném rozvoji pouze z vnitřních zdrojů, ale také z vnějších zdrojů.

### **Doporučená struktura CSR reportu**

V CSR reportu by neměl chybět žádný z následujících tematických bloků:

- firemní souvislosti,
- řízení společenské odpovědnosti,
- výkonnost podniku a postup tvorby reportu.

Z pohledu firemních souvislostí je nutné správné pochopení zprávy, které přispívá k zasazení firmy do kontextu, ve kterém podniká. Uvádí se zejména závazek vrcholového managementu a firemní profil. Mezi hlavní prvky z pohledu závazku vrcholového managementu můžeme řadit: slovo ředitele - vedení podniku popíše a zhodnotí klíčové části a zjištění zprávy, definice CSR - zveřejnění vlastního nebo převzatého pojetí konceptu CSR, firemní souvislosti - odpovědné podnikání je dáno do souvislostí s firemními hodnotami, principy a pravidly chování. Firma tak dává najevo, že to, v co věří, umí převést do praxe, souhrn zprávy - spojení ekonomického, environmentálního a sociálního dopadu do celkového vlivu na společnost, cíle na další rok - informace o tom, čeho chce firma dosáhnout a jaké CSR aktivity k tomu využije.

Mezi atributy firemního profilu můžeme zařadit: **základní informace** - produkty a služby, geografické umístění, odvětví, podíl na trhu atd.; **finanční výsledky** - výnosy z prodeje, zisk po zdanění atd.; **lidské zdroje** - počet zaměstnanců, organizační struktura atd. Řízení společenské odpovědnosti a úspěšné dosažení cílů v oblasti odpovědného podnikání závisí na zvolené strategii (CSR jako součást obchodní strategie, CSR priority a přínosy), efektivitě firemního řízení (personální zabezpečení CSR, organizační struktury, řízení

CSR) a míře zapojení stakeholderů (klíčoví stakeholderi a mezisektorová spolupráce). Jádrem zprávy je popis firemního výkonu v oblasti CSR. Firma podává kvantitativní a kvalitativní informace o dopadu procesů, produktů a služeb na společnost v oblasti trhu, pracovního prostředí, místní komunity a životního v prostředí. Naměřené výkony dávají smysl až po uvedení do kontextu pomocí tzv. benchmarkingu neboli srovnání. Jako referenční bod můžou posloužit data podniků ze stejného oboru, současné trendy nebo cíle podniku stanovené pro nadcházející období.

Postup tvorby reportu je v následných krocích.

- **Rozsah zprávy.** Uvedení časového období a výčet obchodních jednotek, které byly zahrnuty do reportu.
- **Metodologie.** Popis standardů či metodik, které byly při tvorbě zprávy použity.
- **Ověření.** Stále více podniků zahrnuje do CSR zprávy i ověření od třetí nezávislé strany.
- **Seznam indikátorů.** Rejstřík zveřejněných indikátorů a zdůvodnění jejich volby.
- **Zpětná vazba.** Popis mechanismu zpětné vazby, aby mohli čtenáři sdělit firmě svůj názor na zprávu či samotný CSR výkon.
- **Další informace.** Uvedení zdroje dalších informací o činnostech podniku (webové stránky, výroční zpráva atd.).

Tyto postupy slouží pro přesnější a systematické stanovení míry využívání CSR, které kombinují podnikové souvislosti, řízení CSR a hodnocení výkonnosti podniku včetně jeho reportu. Transparentnost v oblasti udržitelnosti a aktivit organizací je velmi významná pro širokou škálu stakeholderů, proto pokud organizace vypracovává v pravidelných intervalech zprávy GRI, zvyšuje tím své renomé a transparentnost jednotlivých aktivit v rámci neustálého zlepšování reportingového rámce a buduje věrohodnost a také uznání z řad zainteresovaných skupin. Reportingový rámec GRI lze tedy chápat jako významný nástroj hodnocení výkonnosti CSR aktivit v podobě pravidelných reportů a obsahového zaměření aktivit společenské odpovědnosti. V případě zájmu organizace o provádění GRI reportu lze využít „*templát*“ pro zprávu podle GRI úrovně C lze nalézt na webu organizace Business Leaders Forum<sup>20</sup>.

#### 4.2.5 Standard AA 1000 (AccountAbility/Assurance)

Norma vymezuje standardy v oblasti důvěryhodnosti a transparentnosti zpráv o CSR ve všech pilířích konceptu CSR. Aplikace normy je vhodná pro rozšíření aplikovatelnosti o

<sup>20</sup> Vzor pro vyplnění GRI report [online] [vid. 3. března 2016] Dostupné z <http://www.csr-online.cz/podpora/pro-csr-manazery/csr-report-podle-gri/>

výkaznictví CSR v rámci komunikace organizace vůči všem zainteresovaným stranám. Principy jsou vyvinuty anglickou organizací AccountAbility a její tři standardy poskytují organizaci rámec pro odpovědnější a udržitelné fungování. 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. Pro názornost uvedeme doporučení pro organizace vyplývající z jednotlivých standardů.

1. **AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS)** tento standard o zásadách odpovědnosti je uplatňován na základě tří principů, jež se zabývají stakeholdery neziskové organizace a upevňováním jejich vztahů, dále materiálním vybavením a ovlivňováním výkonnosti ze strany zainteresovaných stran:

- princip **inkluzivity** - organizace se musí považovat za celek,
- princip **významnosti** - organizace musí určit významné materiální problémy,
- princip **vnímavosti** - organizace musí reagovat na problémy zainteresovaných stran, které mají vliv na její výkonnost.

2. **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 standardů a ověřit si uplatňování základních manažerských přístupů, systémů a procesů.

3. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)** – standard, který je zaměřen na problematiku vztahů s jejími stakeholdery. Účelem normy je definovat standart pro kvalitní zapojení zainteresovaných stran, které je pro organizaci klíčové. Kvalitní zapojení stakeholderů funguje na těchto předpokladech:<sup>21</sup>

- uznávání principů AA1000APS,
- definovat rozsah zapojení stakeholderů,
- určení procesu, na kterém se bude stakeholder podílet,
- zabezpečit a ujednat materiální vybavení organizace a stakeholdera,
- vytvářet prostor pro dialog se stakeholdery,

---

<sup>21</sup> Account/Ability [online] [vid. 2. prosince 2016] Dostupné z <http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>

- zapojení stakeholderů do procesů organizace musí být nedílnou součástí organizačního řízení,
- transparentnost,
- určit postupy zapojení stakeholderů,
- včasnost,
- flexibilita a rychlost reakce.

*Zapojení zainteresovaných stran* je proces používaný organizací zapojit příslušné subjekty, jako např. stát, dárci, fyzické osoby do realizovaných aktivit, aby se tak dosáhlo stanovených výsledků. Jednotlivý závazek vůči zainteresovaným stranám je vymezen na třech pojetích: **první generace** - reaktivní závazek v reakci na tlak s konkrétními výhodami, **druhá generace** – systematické zapojení do řízení rizik a zvýšení porozumění a významnosti zainteresovaných stran, a **třetí generace** – integrovaný strategický závazek pro udržitelnou konkurenceschopnost organizace. Ačkoli tento standard není v ČR velmi rozšířen, tak nabízí široké uplatnění v aplikaci pro různé typy organizací v oblastech zvýšení transparentnosti zpráv CSR a vzájemných vazeb vůči všem zainteresovaným stranám.

#### **4.2.6 Norma ISO 26000**

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO vydala novou mezinárodní normu, ISO **ISO 26000**, která *představuje průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru*. Tato norma vyvolala mezinárodní pozitivní ohlas, kdy sumarizuje předpoklady a souvislosti s aplikací činností spadajících do tří pilířů CSR a její uplatnitelnost je také rozšířena do oblasti např. neziskových nestátních organizací či jiných subjektů. Norma zavádí termín „**social responsibility**“ s ohledem na strategické dokumenty a záměry Evropské komise 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 (UNMZ, 2015). Jednotlivé sekce normy zohledňují zapojování jednotlivých stakeholderů a strategický záměr v začlenění společenské odpovědnosti do podmínek organizace tak, aby se stala součástí procesů a firemní kultury (norma není určena k certifikaci, ale jedná se o nástroj pro využití pro sebehodnocení i hodnocení třetí stranou). Norma představuje principy společenské odpovědnosti, doporučuje měření a rozebírá do hloubky 7 základních témat:

1. organizace a management,
2. lidská práva,
3. pracovní podmínky,
4. životní prostředí,
5. korektní podnikání,

6. péče o spotřebitele,
7. zapojení a rozvoj místních komunit.

Norma je tvořena ze 7 kapitol (tabulka č. 16) s jejich obsahovým rámcem, který postihuje základní oblasti CSR od terminologie až po aplikovatelnosti konkrétních aktivit v rámci pilířů CSR.

**Tabulka 16: Kapitoly normy ISO 26000**

<b>Kapitola</b>	<b>Charakteristika kapitoly</b>
1. Předmět	Stanoven obsahový rámec normy včetně omezujících podmínek a výjimek.
2. Termíny a definice	Obsahuje charakteristiku základní terminologie mající význam k vymezení společenské odpovědnosti a jejich používání.
3. Pochopení společenské odpovědnosti	Uvádí významné faktory a podmínky, které ovlivňují společenskou odpovědnost v praxi. Jsou uvedeny charakteristiky konceptu CSR a souvislosti s danou organizací a také je uveden návod pro používání této normy pro MSP.
4. Principy	Jsou zavedeny a vysvětleny principy společenské odpovědnosti.
5. Uznání společenské odpovědnosti a zapojení zainteresovaných stran	Uvádí postup uznání vlastní společenské odpovědnosti ze strany organizace, identifikace a zapojení zainteresovaných stran a také uvádí pokyny týkající se vztahů mezi organizací a zainteresovaných stran včetně poznání a identifikace těchto subjektů a vymezení sféry vzájemného vlivu organizace.
6. Pokyny k základním tématům společenské odpovědnosti	Uvádí základní témata a problematiku související se společenskou odpovědností. Témata jsou doplněna o rozsah, vzájemný vztah, principy, opatření, které souvisejí s uplatňováním společenské odpovědnosti.
7. Pokyny k integraci společenské odpovědnosti v celé organizaci	Stanoveny pokyny k implementaci společenské odpovědnosti do praxe, především v oblastech chápání CSR, integrace do organizace, komunikaci, revizi postupů, zlepšování výsledků a pravidelné vyhodnocování iniciativ.
Příloha A, B	Předkládá neúplný seznam dobrovolných iniciativ a nástrojů týkajících se společenské odpovědnosti, jež se zabývají aspekty jednoho nebo několika základních témat, případně integrace společenské odpovědnosti do celé organizace. Obsahuje také výklad zkratkou použitý v dané normě.

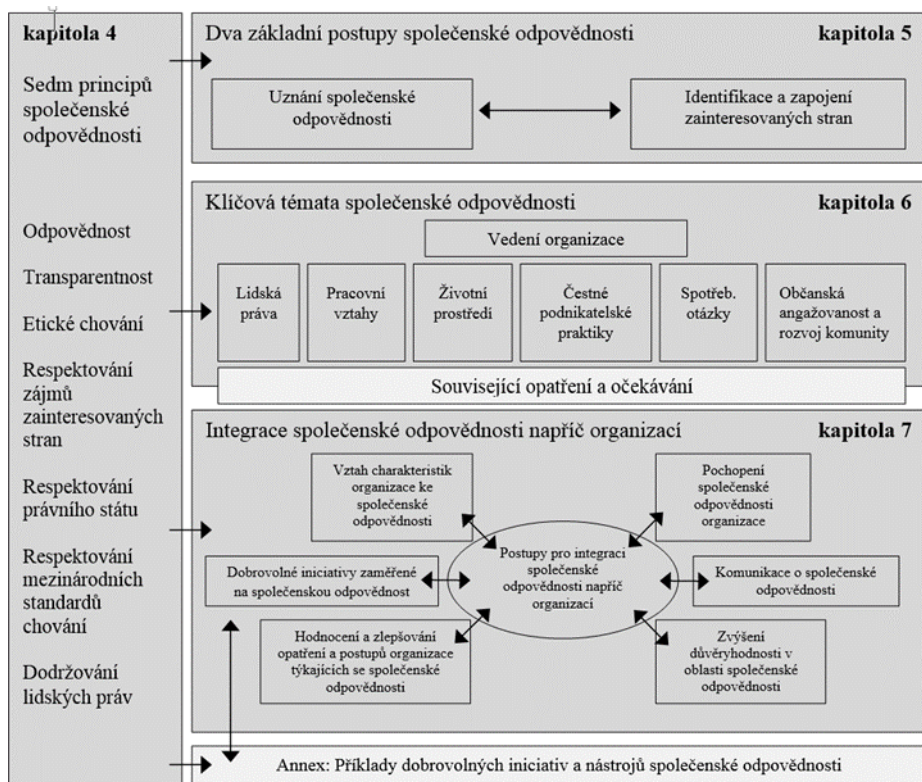
Zdroj: Business Leaders Forum

Jednotlivé logické provázanosti byly implementovány do schématického přehledu normy, kde je patrné zaměření jednotlivých kapitol a vzájemných vztahů. Pro jednotlivé pochopení jsou zde pro názornost vymezeny oblasti z kapitoly č. 4, které vstupují a do



dalších kapitol, tak aby byly vytvořeny předpoklady pro komplexnost CSR aktivit v organizaci. Na následujícím obrázku jsou uvedeny zmíněné souvislosti.

**Obrázek 12: Schématický přehled jednotlivých kapitol normy ISO 26000**



Zdroj: Business Leaders Forum

Do jednotlivých součástí normy ISO 26000 je také **zahrnuto sedm principů společenské odpovědnosti**, které uvádí Zadražilová (2010, s. 9).

1. Odpovědnost organizace za své dopady na společnost a životní prostředí.
2. Transparentnost organizace v jejich rozhodnutích a aktivitách, které mají dopad na ostatní.
3. Princip etického chování, který stanovuje, že by se organizace vždy a za všech okolností měla chovat eticky.
4. Princip stakeholderů stanovuje, že by organizace měla respektovat a brát v úvahu zájmy všech zainteresovaných subjektů, jichž se aktivity a rozhodnutí organizace dotýkají či mohou dotýkat.
5. Pravidlo zákonnosti stanovuje, že organizace musí respektovat platnou legislativu.

6. Princip mezinárodních standardů stanovuje, organizace by měla respektovat relevantní mezinárodní standardy, tam kde jsou tyto standardy příznivější z hlediska udržitelného rozvoje a blaha společnosti.
7. Princip lidských práv určuje, že by organizace měla uznávat důležitost a univerzálnost lidských práv.

#### 4.2.7 Mezinárodní norma SA 8000 (Social Accountability International)

**Mezinárodní norma SA 8000 je prvním auditovatelným souborem požadavků v oblasti společenské odpovědnosti.** Tento standard je založen mimo jiné na konvenci Mezinárodní organizace práce (ILO), světové deklaraci lidských práv a konvenci UN o právech dětí. Normu *Social Accountability 8000 (SA8000®)* spravuje organizace *Social Accountability International (SAI)* a dozoruje agentura *Social Accountability Accreditation Services (SAAS)*. **Společnost certifikovaná podle SA 8000 se dobrovolně hlásí k tomu, že uplatňuje nad rámec legislativy všechny principy dobré správy firmy, odmítá korupci a trvale se snaží budovat dobré vztahy se zákazníky, spotřebiteli, zaměstnanci a dodavateli.** Normu SA 8000 ještě doplňují dva dokumenty. Jedním z nich je *The Application Package* a druhým je *The Guidance Document*, který je detailněji zaměřen na jednotlivé oblasti ochrany lidských práv.<sup>22</sup> Certifikace podle SA 8000 značí, že společnost věnuje patřičnou péči zdraví a bezpečnosti svých pracovníků, zajišťuje vhodné podmínky pro další rozvoj svých zaměstnanců a pro vyváženost jejich pracovního a osobního života. Certifikovaná organizace ctí principy etického podnikání a deklaruje svůj závazek boje proti porušování lidských práv nebo dětské či nucené práci. Certifikace podle SA 8000 (obrázek č. 13) může pro společnost představovat velkou konkurenční výhodu, a to nejen u zakázek financovaných z veřejných zdrojů nebo nadačních fondů. Mezi hlavní přínosy certifikace podle SA 8000 lze zařadit zejména:<sup>23</sup> zvýšení důvěryhodnosti, zlepšení image, zvýšení loajality zaměstnanců, snížení rizika bojkotů a stávek, odlišení se o konkurenci, zlepšení komunikačních kanálů a lepší informovanost zaměstnanců podnikových záležitostí, zlepšení vztahů s případnými investory, zlepšení vztahů se státní správou spojených s větší důvěrou obchodních partnerů a zákazníků.

**Norma SA 8000 zahrnuje následující témata:** *dětská práce, nucená práce, zdraví a bezpečnost při práci, svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání (existence odborů ve firmě není podmínkou), diskriminace, disciplinární opatření, pracovní doba a odměňování.* Další část normy je pak zaměřena na *systém řízení*, který do značné míry kopíruje management kvality podle ISO 9001:2008 a je v souladu se systémy řízení

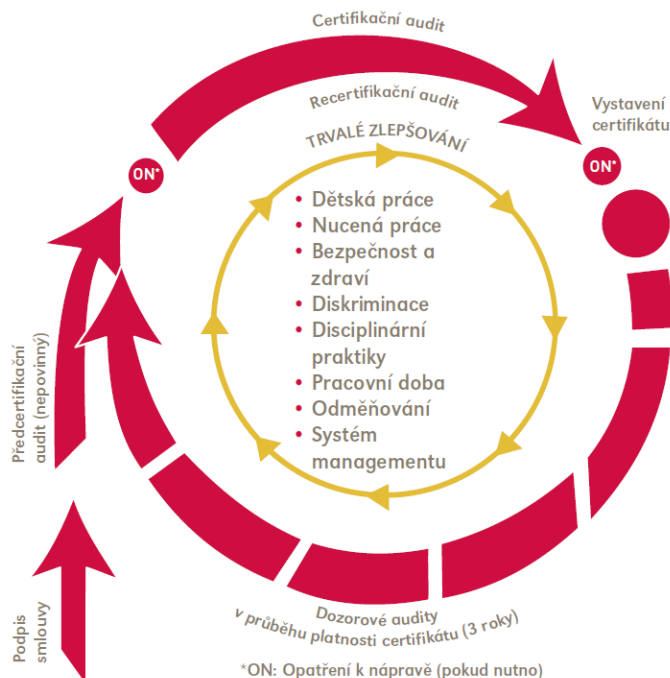
---

<sup>22</sup> Webový portál SAI. SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. SA8000® Standard. SA8000 Standard: 2008. [online] [vid. 27. dubna 2016] Dostupné z <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>

<sup>23</sup> Bureau Veritas [online] [vid. 14. září 2016] Dostupné z [www.bureauveritas.cz/wwIApxHr/BV\\_SA8000.pdf](http://www.bureauveritas.cz/wwIApxHr/BV_SA8000.pdf)

bezpečnosti práce a péče o životní prostředí. Požadavky normy jsou univerzální jak z hlediska geografického, tak z hlediska odvětvového zařazení a velikosti organizace.<sup>24</sup>

**Obrázek 13: Postup při certifikaci SA8000**



Zdroj: Bureau Veritas Certification Czech Republic [online] [vid. 14. září 2016] Dostupné z [www.bureauveritas.cz/wwIApXhr/BV\\_SA8000.pdf](http://www.bureauveritas.cz/wwIApXhr/BV_SA8000.pdf)

*Certifikace dle této normy má pozitivní dopady* např. v prokazatelném závazku k sociálně odpovědnému, etickému podnikání, ke zlepšení renomé organizace či budování důvěry zákazníků a pozitivního vnímání ze strany investorů. Samotný proces certifikace je založen na vymezení a charakteristice pojetí SA8000 a následné implementace systému, kdy jsou prováděny předaudity, certifikační audity, získání certifikace a následné dozorové případně recertifikační audity.

#### 4.2.8 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) v zajišťování plnění BOZP, kdy formou implementace systému řízení lze minimalizovat rizika. Všechny uvedené standardy jsou dobrovolné a vznikly na základě dialogu mezi zainteresovanými stranami a jsou chápány jako nadstandard v odpovědném chování managementu. Z pohledu

<sup>24</sup> eISO- SA8000, [online] [vid. 14. září 2016] Dostupné z <http://www.eiso.cz/poradenstvi/zavadeni-systemu/sa-8000/>

aplikovatelnosti určitých prvků řízení kvality a tematického zaměření CSR je možno také vycházet z norem ISO, konkrétně ze skupin norem z oblasti:

- **Normy skupin ISO 10000**, např. ISO 10001, 10002, 10003 – zaměřená 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 vliv na ŽP atd. Zde můžeme pro bližší přezkum doporučit webové stránky společnosti CQS.
- **ISO 50001** – norma je zaměřena na systém managementu hospodaření s energií. Zavedení normy může organizaci zlepšit využívání energií a snižovat náklady; definovat současný stav využití energie, stanovit cíle a způsoby jejich dosažení; objektivně posoudit a stanovit priority úsporných opatření; vytvořit transparentní postupy při řízení energetických zdrojů; snížit emise bez negativního ekonomického dopadu; zvýšit šanci na získání dotací z OP PIK (pro období 2014-2020) a např. naplnit požadavky novely zákona 406/2000 Sb. – zaměřené především na velké podniky.
- **OHSAS 18001** - systémy managementu zajišťují 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. Jsou chápány jako důkaz odpovědného chování managementu.

Výčet norem není definitivní, ale uvedené se považují za významné z pohledu hodnocení dílčích aktivit mající význam pro hodnocení CSR aktivit a činnosti organizace, protože získané certifikace jsou prováděny třetí stranou, jsou časově omezené a organizace jsou podrobovány pravidelným vnitřním auditům pro hodnocení aplikovatelnosti předpokladů a reálných činností spjatých s danou normou.

#### 4.2.9 Systém environmentálního auditu EMAS

Program systému environmentálního řízení a auditu (**EMAS - Eco Management and Audit Scheme**), představuje jeden ze způsobů, kterým může organizace přistoupit k zavedení tzv. **systému environmentálního řízení** (*Environmental Management System – EMS*). Ten lze definovat jako **součást celkového systému řízení organizace, jejímž cílem je zahrnutí požadavků na ochranu životního prostředí do celkové strategie organizace a jejích každodenních činností**. (Zavedení systému se dotýká organizační struktury, způsobů rozdělení odpovědnosti, technologických postupů, procesů, zdrojů pro

stanovení a zavedení politiky životního prostředí apod.).<sup>25</sup> EMAS je jedním z **dobrovolných nástrojů ochrany životního prostředí**, tzn., že pozitivně motivuje organizace k odpovědnému přístupu a ke zlepšování environmentální výkonnosti nad rámec legislativních požadavků. Byl zřízen Evropskou unií, za účelem zjišťování a sledování vlivu činností organizací na životní prostředí a zveřejňování informací formou jednotlivých environmentálních prohlášení (prohlášení k životnímu prostředí). EMAS představuje aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů činností organizace na životní prostředí. *Je určen pro organizace provozující činnost v soukromé sféře* (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným ad.) *i pro organizace státní a veřejné správy* (ministerstva, městské úřady ad.), nebo jejich části (výrobní jednotka, detašovaná pracoviště).

Systém EMAS je jedním ze dvou způsobů, kterým organizace může přistoupit k zavedení tzv. systému environmentálního řízení. **EMS** znamená systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím podnik začleňuje péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie i běžného provozu (zavedení systému se dotýká organizační struktury, způsobů rozdělení odpovědnosti, technologických postupů, procesů, zdrojů pro stanovení a zavedení environmentální politiky apod.). EMS je nedílnou součástí systému managementu celého podniku. Přispívá k trvalému ekonomickému růstu a prosperitě podniku a současně se zaměřuje na takové činnosti, výrobky či služby podniku, které měly, mají nebo mohou mít vliv na životní prostředí. **Cílem je především ochrana (snižování spotřeby) přírodních zdrojů, snižování vypouštění znečišťujících látek do ovzduší, snižování rizika environmentálních nehod (havárií) a v neposlední řadě je kladen důraz na ochranu zdraví pracovníků a obyvatel.**<sup>26</sup> Environmentální řízení EMAS využívá řadu nástrojů, mezi ty nejvýznamnější můžeme řadit, např.:<sup>27</sup>

- **Systém environmentálního řízení (EMS)** – součást celkového systému řízení podniku, jejímž cílem je zahrnutí požadavků na ochranu životního prostředí do celkové strategie podniku a jeho každodenních činností.
- **Čistší produkce** – hledání příčin vzniku environmentálních zátěží na základě podrobné analýzy materiálově-energetických toků, odstraňování těchto příčin, omezování výrobních ztrát a úniků látek, hledání možností úspor ve výrobním procesu.
- **Ekoznačení** (Ekologicky šetrné výrobky a služby) – vývoj a označování ekologicky šetrných výrobků a služeb, tj. produktů, které jsou k životnímu prostředí šetrnější než produkty alternativní (funkčně srovnatelné).

<sup>25</sup> MŽP, EMAS [online] [vid. 4. února 2016] Dostupné z <http://www.mzp.cz/cz/emas>

<sup>26</sup> Cenia, EMAS [online] [vid. 4. února 2016] Dostupné z <http://www1.cenia.cz/www/node/305>

<sup>27</sup> EMAS Příručka k Programu EMAS, Planeta, roč. XV, č. 1/2007, ISSN 1801-6898

- **Ekodesign** – navrhování a vývoj výrobků, kdy je vedle klasických vlastností (funkčnost, ekonomičnost, bezpečnost, ergonomičnost apod.) kladen velký důraz i na dosažení minimálního negativního dopadu výrobku na životní prostředí, a to v celém jeho životním cyklu.
- **Environmentální manažerské účetnictví (EMA)** – zabývá se identifikací a shromažďováním informací o hmotných a energetických tocích v podniku, jeho environmentálních nákladech a dalších hodnotově (finančně) vyjádřených informací, které jsou východiskem pro rozhodování řídicích pracovníků.

*Zavedením systému environmentálního řízení organizace projevuje sdílení odpovědnosti za stav životního prostředí a úsilí přispět k jeho zlepšování a k **udržitelnému rozvoji**.* Stejně jako norma ISO 14001 i EMAS funguje na základě principu dobrovolnosti, tzn., že záleží čistě na vedení organizace, zda systém přijme a bude postupovat v souladu s jeho ustanoveními. Základním předpisem je nařízení Evropského Parlamentu a Rady č. 1221/2009 ze dne 25. listopadu 2009 o dobrovolné účasti organizací v systému Společenství pro environmentální řízení podniků a auditu, tzv. EMAS III. V České republice byl zaveden tzv. **Program EMAS**, jehož součástí je registr společností, které si systém EMAS zavedly. MŽP je garantem a odpovědným orgánem, ale CENIA jako informační agentura ŽP zabezpečuje registraci organizací v EMAS. **Postup zavádění EMAS** v organizace lze shrnout do základních formálních kroků.<sup>28</sup>

1. Provést úvodní environmentální přezkoumání.
2. S ohledem na výsledky přezkoumání zavést systém environmentálního řízení.
3. Provést nebo nechat provést environmentální audit.
4. Připravit environmentální prohlášení (zprávu o životním prostředí).
5. Nechat ověřit, zda environmentální přezkoumání, systém řízení, postup auditu a environmentální prohlášení splňují veškeré požadavky Nařízení č. 761/2001.
6. Nechat schválit environmentální prohlášení environmentálním ověřovatelem.
7. Doručit schválené environmentální prohlášení příslušnému subjektu (registračnímu orgánu) a po registraci toto prohlášení zpřístupnit veřejnosti.

**Proces implementace EMS podle normy ISO 14001 je zakončen certifikačním auditem, EMAS vyžaduje navíc registraci u příslušného subjektu (Competent Body), kterým je v České republice Ministerstvo životního prostředí.** Samotná exekutivní činnost je přenesena na **CENIA**, českou informační agenturu životního prostředí zřízením Agentury EMAS. Její hlavní náplní je registrace subjektů, informační a organizační podpora zavádění Programu EMAS v ČR. Vlastní zavedení EMS resp. EMAS se skládá z

---

<sup>28</sup> EMAS Příručka k Programu EMAS, Planeta, roč. XV, č. 1/2007, ISSN 1801-6898

řady specifických kroků (resp. prvků systému), které jsou vzájemně provázány a sledují dosažení jasně definovaného cíle: zahrnutí požadavků na ochranu životního prostředí do strategie podniku a jeho každodenní činnosti. Konkrétní postupy a kroky zavedení EMAS lze shrnout do následujících bodů.<sup>29</sup>

1. **Definování environmentální politiky**, tj. hlavních zásad a cíl podniku ve vztahu k životnímu prostředí (včetně závazku dodržování všech příslušných právních požadavků a závazku trvalého zlepšování).
2. Provedení úvodního **environmentálního přezkoumání**, tj. analýzy problémů ochrany životního prostředí v podniku a nejvýznamnějších environmentálních dopadů (faktorů) podnikových činností (včetně přehledu zákonných požadavků).
3. **Stanovení cílů**, kterých chce podnik v oblasti ochrany životního prostředí dosáhnout, a definování konkrétních programů a opatření k zabezpečení jejich splnění.
4. **Stanovení formální struktury systému**, tj. definování pravomocí a odpovědnosti konkrétních pracovníků (týkajících se postupů, úkolů, cílů, programů atd.).
5. **Vytvoření programu školení a vzdělávání** pro všechny zaměstnance.
6. **Tvorba a průběžná aktualizace** odpovídající dokumentace.
7. **Řízení provozu**.
8. **Provádění měření a pravidelného monitoringu** (pro zabezpečení správného fungování systému a kontrolu dosahování stanovených cílů).
9. **Plánování mimořádných stavů a situací**, tj. zabezpečení havarijní připravenosti.
10. **Provádění interních auditů**, přezkoumání vedením a ověřování systému třetí stranou (environmentálním ověřovatelem či certifikačním orgánem).
11. **Externí komunikace** a zpracování a **ověření environmentálního prohlášení**, tj. zprávy poskytující veřejnosti informace o vlivu podniku na životní prostředí a o přijatých opatřeních na snižování tohoto vlivu.

Program EMAS umožňuje organizacím lépe vynakládat finanční prostředky a aplikovat šetrné přístupy vůči ŽP v oblastech, kde společnost může mít přímý i nepřímý vliv v environmentálních aspektech. Otevírá se prostor pro budování věrohodného přístupu právě k zainteresovaným stranám. *Cílem organizace pomocí certifikace EMAS je zaměření na ochranu přírodních zdrojů, omezování emisí znečišťujících látek a produkce odpadů,*

---

<sup>29</sup> EMAS Příručka k Programu EMAS, Planeta, roč. XV, č. 1/2007, ISSN 1801-6898

*snižování environmentálních rizik a ochrana zdraví pracovníků a obyvatel při současném zachování a zvyšování prosperity podniku.*

#### 4.2.10 Systém managementu společenské odpovědnosti - IQNet SR10

Jelikož norma ISO 26000 neslouží k certifikaci, tak byla vyvinuta specifikace **IQNet SR 10, která stanovuje požadavky a provádí jí certifikační orgán**, který jako nezávislá třetí strana prověří, zda organizace zavedla systém managementu společenské odpovědnosti a zda jsou zde indikátory, že organizace bude tento systém rozvíjet a zlepšovat. Specifikace IQNet SR 10 vznikla v mezinárodní síti certifikačních orgánů **IQNet**, ve které je více než 35 členů z celého světa. Specifikace IQNet SR 10 vznikla právě konsensem všech členů v IQNet a stanovila základní principy:<sup>30</sup>

- odpovědnost,
- transparentnost,
- etické chování,
- ohled na zájmy zainteresovaných stran,
- respektování pravidel právního státu,
- respektování mezinárodních standardů chování,
- respektování lidských práv.

K těmto principům se organizace zaváže ve své *Politice společenské odpovědnosti* a ve svém *Kodexu chování*. Hlavní zaměření specifikace je na zainteresované strany organizace, identifikování požadavků, očekávání a potřeb zainteresovaných stran a nalezení způsobu jejich uspokojení. Každá organizace si určuje svoje zainteresované strany a jejich požadavky sama. *Specifikace určuje devět základních zainteresovaných stran a jejich možné požadavky a očekávání, konkrétně se jedná o vlastníky, akcionáře a investory; zaměstnance, zákazníky, uživatele a spotřebitele; dodavatele výrobků, poskytovatele služeb a partnery; aliance, ke kterým se organizace hlásí a spolupráce, které navázala; dále jsou to konkurenti; státní/veřejná správa; místní komunita a celá společnost; a posledním je oblast životního prostředí.* (CQS, 2015). Z realizované certifikace systému managementu společenské odpovědnosti, plynou určité výhody pro organizace:<sup>31</sup>

- zvýšení reputace organizace a posílení důvěry u veřejnosti,

<sup>30</sup> Webový portál CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti [online] [vid. 15. března 2016] Dostupné z [http://www.cqs.cz/admin/files/INFO\\_listy\\_o\\_produktech/IQNet\\_SR\\_10\\_C.pdf](http://www.cqs.cz/admin/files/INFO_listy_o_produktech/IQNet_SR_10_C.pdf)

<sup>31</sup> Webový portál CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti [online] [vid. 15. března 2016] Dostupné z [http://www.cqs.cz/admin/files/INFO\\_listy\\_o\\_produktech/IQNet\\_SR\\_10\\_C.pdf](http://www.cqs.cz/admin/files/INFO_listy_o_produktech/IQNet_SR_10_C.pdf)



- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zlepšení vztahu organizace k zainteresovaným stranám (nové perspektivy a kontakty),
- předcházení nebo omezování potenciálních konfliktů se zákazníky ohledně výrobků a služeb,
- dosažení úspor díky vyšší produktivitě a efektivnosti využívání zdrojů, nižší spotřebě,
- energie a vody, a nižší produkci odpadů,
- zvýšení loajality, zapojení, účasti a morálky zaměstnanců,
- zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků,
- pozitivní dopad na schopnost organizace najímat, motivovat a udržet si zaměstnance.

Pokud organizace projeví zájem o provedení dané certifikace, tak zahájí proces realizace od požadavky, přes formulování žádosti, jmenování auditního týmu, následných certifikačních auditů různého stupně až po návrh a vydání certifikátu. Když shrneme hlavní požadavky této specifikace, tak je nutné, aby **organizace určila všechny své dopady vyplývající z rozhodnutí a činností s ohledem na zainteresované strany a udržitelný rozvoj, zde je pak nutné, aby se organizace snažila eliminovat významné negativní dopady**. Organizace musí znát všechny své stakeholdery, kteří jsou ovlivněni jejími dopady a komunikovat s nimi. To vše proto, aby společnost znala jejich požadavky, očekávání a potřeby. Na základě takto získaných informací vytváří organizace své cíle, cílové hodnoty a programy. Při jejich sestavování je nutné, aby organizace brala ohled na zainteresované strany, ale také na své technologické možnosti, své finanční, provozní a podnikatelské požadavky. Všechna přijatá opatření je nutné ověřovat a také zpětně zjišťovat, jestli byla splněna očekávání a zda byly naplněny potřeby zainteresovaných stran.<sup>32</sup>

#### **4.2.11 Metodika KORP**

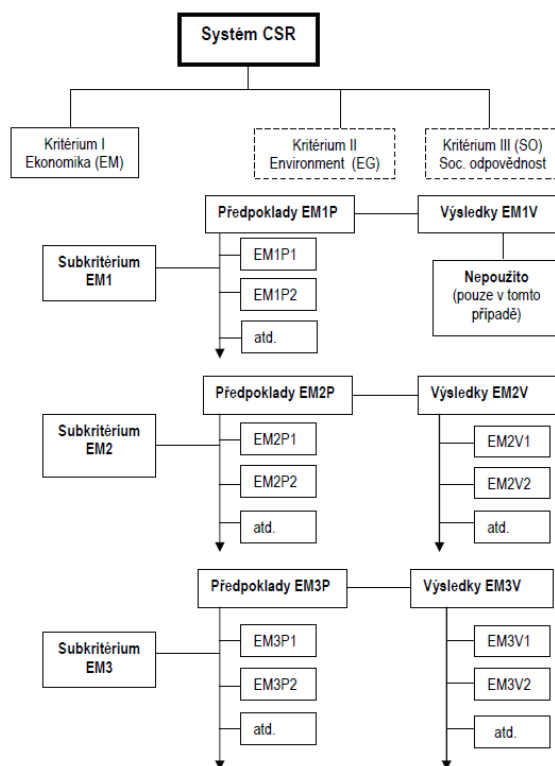
V podmínkách ČR nebyl v minulosti vytvořen adekvátní mechanismus pro hodnocení využívání společensky odpovědných aktivit, tak byla v roce 2008 představena metodika **KORP, která vytvořila rámec pro jednotný způsob posuzování zpráv o CSR v ČR**. Metodiku KORP vytvořilo *Národní informační středisko podpory kvality* ve spolupráci se *Sdružením Korektní podnikání* a *Sdružením pro oceňování kvality*. **Metodika je využívána**

**KORP**

<sup>32</sup> Webový portál CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti [online] [vid. 3. března 2016] Dostupné z <http://www.cqs.cz/Normy/IQNet-SR-10-System-managementu-spolecenske-odpovednosti.html>

k hodnocení firem a jejich reportů CSR při udělení *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. 14). Samostatně je hodnocena oblast managementu a organizačního zabezpečení CSR a integrace do podnikového systému managementu (Plášková a Ryšánek, 2013).

**Obrázek 14: 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 ctíždosti relevantní procesy řídit a zlepšovat.

**Český model (metodika) 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), které jsou následně vymezeny.**

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 subkritéria 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 představitelů 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 (rozhoda, 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 vyplývajících 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 náboru 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 (evidenci 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 *aktivity 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 využívána 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 zvláště 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 úspěšnosti 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 vysokozdvihných 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 znečišťování 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 vyřizování 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 zabraňující 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 komunitu, 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. 15) 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.

**Obrázek 15: Vzorový panel pro hodnocení předpokladů**

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

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. 16), 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.





**Obrázek 16: Vzorový panel pro hodnocení výsledků**

PANEL VÝLEDKŮ	Počet bodů
Výsledky se neměří nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy nebo výsledky nesplňují 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

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. 17), 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). Pro názornost uvádíme na dalším obrázku ukázkou hodnocení.

Obrázek 17: Ukázka hodnocení s „jemným rozlišením“ výsledků

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>						

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. zpřůměrovat. 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. 18), náleží jí tzv. „osvědčení“ pokud je provedeno *Sdružením Korektního podnikání*, což svědčí o pozitivním výsledku. Jako vzor lze využít následující přehled pro komplexní hodnocení.

Obrázek 18: Ukázka komplexního hodnocení Zprávy o CSR

	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>	0	0	ΣBd
<b>Průměrný počet bodů z části Management a organizační zabezpečení CSR (ΣBM) – průměr</b>	0	0	ΣBM
<b>CELKOVÝ POČET BODŮ ORGANIZACE</b>	ΣBdP	ΣBdV	ΣB

Zdroj: Plášková a Rysánek (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).

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

- $\Sigma \mathbf{KrP}$  - 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*.

#### 4.2.12 Národní program posuzování shody společenské odpovědnosti

Jedná se o dokument, který byl zpravován týmem Rady kvality ČR na základě **rostoucích požadavků podnikatelské sféry na tvorbu systému managementu CSR v organizacích a jeho prokázání**. Dokument reflektuje pravidla chování organizací z pohledu filozofie 3P (**profit, planet, people**) a je aplikovatelný pro implementaci a určen k certifikaci systému managementu společenské odpovědnosti.

I přes vytvoření ISO 26000, které je doporučují v oblasti CSR nebylo vyloučeno, že země či regiony mohou dle svých potřeb vyvinout své nástroje pro definování a implementaci společenské odpovědnosti. Rada kvality ČR proto vytvořila metodiku hodnocení společenské odpovědnosti v organizacích (KORP), která se stala základem programu *Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. Pro oblast regionů vytvořila Rada kvality program „*Ceny hejtmána za společenskou odpovědnost*“ a na základě požadavků podnikatelské veřejnosti zpracovala tento *Národní program posuzování shody systému managementu CSR*. Pro účely tohoto programu je **společenská odpovědnost chápána jako jakýkoliv soubor dobrovolných opatření přijatých organizací s cílem vytvořit a zlepšovat její pozitivní dopady a redukovat dopady negativní**. Tento Národní program specifikuje všechny požadavky na systém managementu společenské

odpovědnosti a je aplikovatelný pro všechny typy a velikosti organizací podnikatelského i veřejného sektoru. Obsahově se *Národní program shody* skládá z následných oblastí.<sup>33</sup>

- **Systém managementu** společenské odpovědnosti (požadavky, řízení dokumentů a záznamů).
- **Odpovědnost managementu** (angažovanost a aktivita managementu, politika a strategie společenské odpovědnosti, plánování, cíle a programy, vymezení právních předpisů a mezinárodních standardů).
- **Zainteresané strany** (identifikace, komunikace, aktivity ke každé skupině).
- Aspekty společenské odpovědnosti v **ekonomické oblasti** (oblast nákupu, výběru a hodnocení dodavatelů, etika v podnikání, hodnocení ekonomické výkonnosti, plánování a realizace investic, přímé a nepřímé ekonomické vlivy na komunitu, poplatky a sankce).
- Aspekty společenské odpovědnosti v **environmentální oblasti** (hodnocení a identifikace environmentální aspektů, řízení provozu ve vztahu k ŽP)
- Aspekty společenské odpovědnosti v **sociální oblasti**.
- **Management zdrojů**.
- **Komunikace** (interní i externí se zainteresanými stranami).
- **Měření, analýza a zlepšování** (ukazatele výkonnosti, hodnocení souladu s požadavky zákonů, uspokojení potřeb zainteresaných stran, interní audity přezkumy managementu, preventivní a nápravná opatření).

**Aplikovatelnost programu** je velmi široká a soulad s požadavky umožní organizaci:<sup>34</sup>

- vytvořit, rozvíjet, udržovat a prosazovat /principy a postupy v oblastech, které má organizace možnost ovlivňovat a usměrňovat a tím přispívat k udržitelnému rozvoji, včetně zdraví a blaha společnosti,
- dodržovat závazky ve vztahu ke společenské odpovědnosti,
- důvěryhodně doložit zainteresaným stranám, že existující politika organizace, postupy a praxe jsou v souladu s požadavky tohoto dokumentu,

---

<sup>33</sup> Národní program posuzování CSR, Rada kvality ČR [online] [vid. 10. února 2016] Dostupné z <http://www.npj.cz/tmce/aktuality%20soubory/narodni-program-posuzovani-shody-systemu-managementu-spolecenske-odpovednosti.pdf>.

<sup>34</sup> Národní program posuzování CSR, Rada kvality ČR [online] [vid. 10. února 2016] Dostupné z <http://www.npj.cz/tmce/aktuality%20soubory/narodni-program-posuzovani-shody-systemu-managementu-spolecenske-odpovednosti.pdf>.

- integrovat, implementovat a podporovat společensky odpovědné chování,
- identifikovat a zapojit zainteresované strany,
- certifikovat systém managementu společenské odpovědnosti externí organizací.

Koncept systému managementu společenské odpovědnosti vychází z principů a členění ostatních norem pro systémy managementu a je koncipován ve smyslu všeobecně přijaté zásady, že organizace systematicky vytvářejí a implementují svoji politiku a cíle společenské odpovědnosti překračující legislativní požadavky tak, aby bylo zajištěno integrované, vyvážené a rovné zacházení ve třech pilířích - ekonomickém, environmentálním a sociálním. Vedle strategických aktivit charakterizovaných politikou společenské odpovědnosti v souladu se strategickými záměry a cíli realizovanými vrcholovým vedením jsou předmětem Národního programu i aktivity operativní (plánování, implementace, ověřování a přezkoumávání). Jejich řízení je založeno na Demingově cyklu **PDCA** (plánuj, dělej, kontroluj, jednej).

#### 4.2.13 Metodika LBG – Standard odpovědná firma (SOF)

Metodiku LBG pod názvem **Standard odpovědná firma v ČR (SOF)** používá organizace *Fórum dárců* od roku 2005, která **umožňuje přesně definovat náklady vynaložené na dárcovské aktivity a stanovit účinky jejich dopadu**. Tento *systém vykazování a nastavování dárcovství* umožní firmám specifikovat náklady, dlouhodobý a krátkodobý účinek konkrétní společenské investice firmy a vliv takových investic na komerční aktivity firem. Metodika je standardizována a umožňuje rovněž následné porovnávání výsledků s jinými firmami aktivními v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti.

Metodika byla vytvořena v roce 1994 skupinou šesti klíčových organizací v oblasti firemního dárcovství ve Velké Británii: *British Petrol, Grand Met, Nat West, IBM, Marks & Spencer a Whitbread*. Cílem bylo **dosáhnout větší efektivity v oblasti firemního dárcovství** a nekomerčních investic firem do komunit. Mezi další členy v současnosti patří: *British Airways, British Telecom, Cadbury Schweppes, Deloitte & Touche, Deutsche Bank AG London, Ernst & Young, ExxonMobil, GlaxoSmithKline, HSBC, Kelloggs, KPMG, Motorola UK, Nestle, Pfizer, PricewaterhouseCoopers, ScottishPower, Unilever a Vodafone Group*. Ačkoliv byl LBG model původně vytvořen pro velké korporátní firmy, je čím dál víc používán i menšími a středními firmami. Nejdůležitějším přínosem metodiky je to, že poskytuje kvalitní informace o efektivitě veřejně prospěšných projektů, a to jak pro komerční subjekt, tak pro jeho neziskového partnera.<sup>35</sup>

V České republice je tato metodika využívána jako „*Standard odpovědná firma*“, kdy tento komplexní a standardizovaný mezinárodní systém slouží k **měření a benchmarku**

<sup>35</sup> Byznys pro společnost [online] [vid. 11. února 2016] Dostupné z <http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-%28lbg%29.html>

**filantropických aktivit** firem. Pomocí SOF organizace definuje náklady vynaložené na dárcovské aktivity a měří účinky jejich dopadu. Tento systém zhodnocování dárcovství firmám umožní specifikovat investice neboli vstupy, které firma nakládá do veřejně prospěšných projektů, a na druhé straně pracovat s výstupy podle zavedených kategorií, a tím zhodnocovat efektivitu vynaložených prostředků.

LBG definuje, které údaje jsou pro měření důležité (věcné a finanční dary, služby a čas). Tato data jsou zpracovávána společně s náklady na management (mzdy, režijní náklady zaměstnanců, kteří jsou aktivní v komunitě) a umožňují výpočet celkové částky, kterou firma investuje do veřejně prospěšných projektů. Pomocí *případových studií* LBG vyhodnocuje, jak a čeho bylo v důsledku filantropických aktivit firmy v komunitě dosaženo.<sup>36</sup>

Jednotlivé pojetí tohoto standardu je zaměřeno na jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti, kdy postupujeme od poslání firmy (komerční činnost) až k firemní filantropii a podpoře veřejných projektů. Tento postup lze rozpracovat do následujících oblastí.<sup>37</sup>

- **Poslání firmy** (komerční činnost) – firma provozuje svou činnost s cílem dosáhnout nejvyššího zisku a zároveň dodržuje etické, společenské a environmentální normy.
- **Komerční aktivity ve společnosti** – spojení filantropických aktivit s komerčními, propagace firemní značky prostřednictvím partnerství s neziskovými organizacemi (*Cause Related Marketing*).
- **Společenské investice** – strategická angažovanost firem – dlouhodobý strategický zájem v problematice, která je jim blízká – pozitivní vliv na reputaci firmy (důraz na např. vzdělávání, výzkum).
- **Charitativní dary** – podpora veřejně prospěšných projektů a potřebných oblastí prostřednictvím peněžních nebo věcných darů a služeb.

Tyto jednotlivé kroky jsou základem pro vytváření tzv. **“Corporate Community Investment”**, kdy jsou aplikovány prvky firemní filantropie za účelem budování **Standardu Odpovědná firma**. Výše uvedené kroky se dají shrnout v proces transformace vstupů (peníze, čas zaměstnanců, věcné dary, manažerské náklady) na výstupy v podobě:

---

<sup>36</sup> Byznys pro společnost [online] [vid. 11. února 2016] Dostupné z <http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-%28lbg%29/co-standard-odpovedna-firma-%28lbg%29-meri.html>

<sup>37</sup> Byznys pro společnost [online] [vid. 11. února 2016] Dostupné z <http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-%28lbg%29/co-standard-odpovedna-firma-%28lbg%29-meri.html>



- nárůstu financí a dalších prostředků z jiných zdrojů v souvislosti s filantropickou činností firem,
- výhod, které z aktivit společenské odpovědnosti firmy plynou komunitě, např. počet lidí ve společnosti, kteří z veřejně prospěšné činnosti firmy čerpají výhody (kolika lidem pomoc firmy pomohla, např. zlepšením jejich situace apod.),
- definic benefitů pro firmu, její reputaci, zaměstnance, prodej apod.,
- dopadů podpořených projektů (je možné definovat z dlouhodobého hlediska).

Hlavními oblastmi v tvorbě reportu jsou **konkrétní aktivity** (co firma dělá v jednotlivých oblastech, **proč to dělá** (kategorie motivace dle LBG), **do jakých oblastí firma přispívá** a **jak firma přispívá** (formy příspěvků). Metodika Standard odpovědná firma (LBG) poskytuje pevná a jasně daná kritéria sběru dat pro analýzu vstupů i výstupů. Výhody spočívají v možnosti porovnávat filantropické náklady s náklady jiných firem, reportovat výsledky do žebříčku *TOP Odpovědná firma* a v CSR reportech používat ověřená data.

#### 4.2.14 Compendium 2014 CSR – National Public Policies in the EU

**Compendium** bylo vytvořeno organizací **ICF International** v roce **2014**, kdy vzniklo jako **reakce pro ucelenější a komplexnější shrnutí problematiky CSR v rámci EU**, kdy Evropská komise přikládá CSR velký význam a na základě dílčích reportů vzniklo Compendium, které je dokumentem, který **obsahuje přijatá opatření ze strany Evropské komise v oblasti sociální odpovědnosti podniků**<sup>38</sup>. Jedná se o dokument, který je vhodný pro vyvíjení a tvorbu národních přístupů aplikovatelných i na organizace v oblasti CSR.

Jednotlivé části jsou zaměřené na vymezení národních CSR priorit, rozvoje legislativních dokumentů, vymezení vzájemné souvislosti s mezinárodními standardy, dále je zaměřena na lidská práva a odpovědnost v dodavatelském řetězci, vyvíjí přístupy CSR v sektoru MSP, rozšiřuje sociální a zaměstnaneckou politiku, přístupy vůči zákazníkům, postihuje oblast protikorupčních opatření, oblasti reportingu CSR, vzdělávání a odborného výcviku CSR, obsahuje SRI - společensky odpovědné investice a také bere v potaz přístupy ke klimatickým změnám a environmentální udržitelnosti.

Compendium **shrnuje CSR praxi v předemětných oblastech CSR v jednotlivých členských státech EU**, zde nalézt základní vymezení jak strategických dokumentů, konkrétních politik a nástrojů pro podporu CSR v jednotlivých zemích. Případní zájemci

---

<sup>38</sup> Compendium CSR [online] [vid. 10. října 2016] Dostupné z [www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2014/09/Compendium-CSR-2014.docx](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2014/09/Compendium-CSR-2014.docx)

mohou využívat dané informace pro praktickou aplikovatelnost na webu ([www.spolecenskaodpovednostfirem.cz](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz))<sup>39</sup>.

#### 4.2.15 Shrnutí charakteristiky vybraných standardů

Provedená podrobná charakteristika byla představena v rámci úvodní struktury, kdy byly vybrané standardy včetně skupiny ISO standardů podrobeny detailnějšímu vymezení, kdy na základě uvedených informací, lze potvrdit, že řada standardů se překrývá v oblasti pilířů CSR. Existují standardy zaměřené pouze na konkrétní pilíř CSR (např. environmentální je reprezentován EMAS, ISO 14000) a také standardy zvyšující transparentnost a důvěryhodnost reportů (např. GRI, AA1000).

Mezi nejčastější důvody implementace standardů lze pozorovat *tendence v posilování konkurenčního boje či diverzifikaci rizika* z důvodu splnění požadavků legislativy, tzn., že subjekty mohou využít daného standardu pro vymezení legislativního rámce a identifikování konkrétních „kodexů chování“ nad tento rámeček. Společnosti v rámci implementace konkrétních aktivit mohou *dosahovat výhod v oblasti přístupu ke svým stakeholderům, kdy budou vyvíjet takové iniciativy, které jsou danými skupinami žádány s ohledem na odpovědné chování*. Výhody plynoucí z implementace jsou *dlouhodobější povahy* a nemusí se projevit v krátkém období, ale až na základě dosahování stanovených metrik (např. v GRI, EMAS) vůči všem zájmovým skupinám. Problémovými oblastmi může být matoucí počet standardů a možnosti jejich implementace, které vznikají jak na nadnárodní, tak i národní úrovni. I přes vysoké číslo standardů (více než 100), byly v kapitole představeny pouze ty, které lze považovat za hlavní „*mainstream*“ a jejich aplikace je v podnikatelském prostředí uznávána a zvyšuje transparentnost dané společnosti.

Při konkrétním výběru standardu musí společnost vycházet z mnoha faktorů např. z jejich potřeb, cílů podnikání, zájmu vlastníků, managementu, tržnímu pokrytí apod. Společnosti pokud chtějí nově implementovat určité prvky odpovědného chování, je vhodné využít standardu, který formuluje minimální požadavky na společensky odpovědné chování (standardy normativního rámce). Naopak pokud se chtějí zavést nejen vymezení konkrétních aktivit, ale také postupy, které jsou využitelné pro strategické řízení, by měl volit standardy zaměřené právě na standard řízení, který umožňuje stanovovat konkrétní metriky a systém průběžného hodnocení dosahování (nejen aplikace aktivit) vytyčených cílů v oblasti sociální, environmentální i ekonomické.

V následující části budou představeny soutěže a ocenění v oblasti CSR, které lze vhodně používat jako nástroj pro benchmark v rámci např. odvětví, stejné kategorie, velikosti podniku apod. Účast v soutěži či získání ocenění v dané kategorii umožní společnosti vymezit její aktuální přístup v oblasti CSR, protože se jedná o evaluační proces třetí osoby (komise,

---

<sup>39</sup> Compendium [online] [vid. 10. října 2016] Dostupné z CSR [www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2014/09/Compendium-CSR-2014.docx](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2014/09/Compendium-CSR-2014.docx)

hodnocení pomocí např. metodiky KORP, LBG), která garantuje objektivní hodnocení, které slouží k vymezení a rozsahu odpovědných aktivit.

### 4.3 Soutěže a ocenění - nástroj k hodnocení CSR aktivit v organizaci

Kapitola 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.

Cílem kapitoly 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.

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.

### 4.3.1 Národní cena ČR za společenskou odpovědnost

Národní cena ČR za společenskou odpovědnost (NC-CSR) je udělována každoročně v předem stanovených kategoriích.<sup>40</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.)

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>41</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 následných fází.<sup>42</sup>

- **Přihlášení se do programu** – prostřednictvím přihlášky u organizace Sdružení pro oceňování kvality (SOK) na [www.soker.cz](http://www.soker.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.**

<sup>40</sup> Národní cena ČR za společenskou odpovědnost – STATUT, 2015, [online] [vid. 4. října 2016] 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>41</sup> Národní politika kvality, Národní cena ČR za společenskou odpovědnost organizací (CSR) [online] [vid. 4. října 2016] Dostupné z <http://www.narodnicena.cz/narodni-cena-cr-za-csr/4>

<sup>42</sup> Národní cena ČR za společenskou odpovědnost – STATUT, 2015, [online] [vid. 4. října 2016] 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)

- **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 relevantnosti 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 neoceňuje 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>43</sup>.

#### 4.3.2 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 – **certifikát zlatý, stříbrný** nebo **bronzový**.<sup>44</sup> TOP Odpovědná velká firma obsahuje 2 úrovně přihlášek:

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

<sup>43</sup> Národní cena ČR za společenskou odpovědnost – STATUT, 2015, [online] [vid. 4. října 2016] 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>44</sup> Top odpovědná firma, [online] [vid. 4. října 2016] Dostupné z <http://www.topodpovednafirma.cz/o-soutezi.html>

**Kategorie ocenění**<sup>45</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 obrat 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, hodnocení spočívá v následujících oblastech.

- 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.
- 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

---

<sup>45</sup> Top odpovědná firma, [online] [vid. 4. října 2016] Dostupné z <http://topodpovednafirma.cz/top-odpovedna-velka-firma-roku.html>

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:

- **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.
- **Věřohodnost:** 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.
- **Komunikace:** forma a způsob komunikace zprávy by měly být vhodné 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.

#### 4.3.3 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:<sup>46</sup>

- 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<sup>47</sup>. 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.

#### 4.3.4 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.<sup>48</sup>

Ocenění EY *Společensky prospěšný podnikatel roku* (dříve Sociálně prospěšný podnikatel roku) uděluje EY v České republice od roku 2006. Přihlásit se mohou

---

<sup>46</sup> European CSR Award, [online] [vid. 10. prosince 2016] Dostupné z <http://www.eucsraward.cz/o-soutezi.html>

<sup>47</sup> European CSR Award [online] [vid. 10. prosince 2016] Dostupné z <http://www.eucsraward.cz/podminky-ucasti.html>

<sup>48</sup> Podnikatel roku [online] [vid. 10. prosince 2016] Dostupné z <https://podnikatelroku.cz/predstavujeme-se>

podnikatelé podnikající alespoň 2 roky, kteří v praxi aplikují zásady podnikání tak, aby dosáhli řešení společenských problémů. Soutěž 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, které jsou níže představeny.<sup>49</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.
- **Vzor**. Je zkoumáno, zde 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.

---

<sup>49</sup> Podnikatel roku [online] [vid. 10. prosince 2016] Dostupné z <https://podnikatelroku.cz/ey-spolecensky-prospesny-podnikatel-roku>

#### 4.3.5 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>50</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. Zvlášť 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 rozvoje. Cena je vázána na finanční dar nominovaného, promyšlenost dárcovství, osobní angažovanost dárce.
- **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 dárce (finanční/ nefinanční podpora). Rozhodujícími kritérii hodnocení jsou především zaujetí a motivace při prosazování dobročinných projektů. Nominovaný může být jak individuálním dárce, tak majitelem společnosti či jejím zaměstnancem (např. CSR manažerem).
- **Cena za otevírání nových cest** - ocenění upozorňuje na dárce, 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

---

<sup>50</sup> VIA BONA [online] [vid. 16. října 2016] Dostupné z <http://www.cenaviabona.cz/o-cene-via-bona/kategorie>

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. Zvláště 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. Zvláště je ceněno, pokud se společnost věnuje dárcovství lokálně v místě svého působení, pomáhá místní komunitě apod., ale není to podmínkou.

#### 4.3.6 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.

Příklad firem, které získaly ocenění v roce 2015:

1. místo: Česká spořitelna, a. s.
2. místo: RWE Česká republika, a. s.
3. místo: T-mobile Czech Republic a. s. a zvláštní cena poroty: Vodafone Czech Republic a. s.

#### 4.3.7 Cena hejtmána kraje za společenskou odpovědnost

Cenu hejtmána realizuje Rada kvality ČR od roku 2009, kdy byl v Moravskoslezském kraji vyhlášen první ročník. Snahou bylo informovat organizace a širokou veřejnost o problematice CSR jako takové a podpořit úsilí především malých a středních podniků a organizací veřejné správy, které se společenskou odpovědností aktivně a nad rámec svých zákonných povinností zabývají. *Cena hejtmána je určena jak organizacím podnikatelského, tak i veřejného sektoru včetně škol a obcí.* Cenu hejtmána realizuje Rada kvality ČR ve spolupráci s hejtmánem a krajským úřadem příslušného kraje pro daný rok. Předpokládá se i spolupráce s dalšími regionálními organizacemi včetně Hospodářských komor. Cenu vyhlašuje Krajský úřad, uchazeči vyplňují jednoduchý sebehodnotící dotazník. Hodnocení provádějí vyškolení hodnotitelé *Sdružení pro oceňování kvality* (pětibodová stupnice). Konečné pořadí stanoví *Hodnotitelská komise*, ve které jsou vedle zástupců kraje i zástupci *Rady kvality ČR*. V roce 2015 Cenu hejtmána vyhlašuje také Plzeňský kraj, Kraj Vysočina, Jihomoravský kraj a Ústecký kraj.<sup>51</sup>

#### 4.4 Výkonnostní indexy CSR

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.**

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*.

Indexy  
CSR

##### 4.4.1 Dow Jones Sustainability Index série (DJSI)

*Dow Jones Sustainability Indexes* (dále jen DJSI) představují rodinu indexů odvozených a plně sloučených s Dow Jones Global Indexes. Metodika DJSI je založena na **pozitivní**

<sup>51</sup> Národní politika kvality [online] [vid. 24. září 2015] Dostupné z <http://www.npj.cz/cz/spolecenska-opovednost-organizaci/cena-hejtmana/>

selekcí a zaměřuje se na identifikaci nejlepších společností ve své třídě. Základním kritériem při výběru firem pro indexy je analýza tří hledisek:

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

Pro přehlednější propojení jednotlivých oblastí CSR a konkrétních kritérií je uvedena tabulka č. 17, která rozšiřuje tyto hodnoty i o stanovené váhy v rámci identifikovaných kritérií.

**Tabulka 17: Oblasti, kritéria a váhy využití v DJSI**

Oblast	Kritéria	Váhy (%)
<b>Ekonomická</b>	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
<b>Environmentální</b>	Environmentální politika / management	4,8
	Ekologická výkonnost	6
	Environmental Reporting	3
	Specifické kritérium odvětví	Závisí na odvětví
<b>Společenská</b>	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), Dow Jones Sustainability Indexes

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 nevyklučovaly 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).

#### 4.4.2 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.<sup>52</sup>

#### 4.4.3 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

<sup>52</sup> Webový portál FTSE. FTSE4Good Index Series [online] [vid. 7. května 2016]. Dostupné z [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)

rejstříku, který představuje seznam širších vůdců udržitelnosti po celém světě, které prošly Ethibels proprietární screeningovou metodikou a kritérii. Od prosince 2002 *ESI Global* zahrnuje 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 nejkompexnější 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).



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Kapitola poskytla a vymezila komplexní rámec možností účasti společností v různorodých soutěžích, které vznikaly jako přirozená reakce ze zájmu soukromého sektoru, ale i vlády. Soutěže umožňují provést určitý benchmark/srovnání 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.

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, KORP, soutěže a ocenění v oblasti CSR). 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 variabilnost jednotlivých iniciativ z pohledu jejich aplikovatelnosti pro různorodé subjekty.

**Principy měřitelnosti a pravidelné zpětné vazby at' už v podobě reportingu (CSR zpráv) jsou velmi důležité jak pro management (vlastníky) firmy, tak i pro její stakeholdery.** Vzdávající význam CSR je reprezentován rostoucím počtem vznikajících ocenění na poli CSR v ČR s dominující cenou *TOP Filantrop* a oceněním *Národní politiky kvality*. Přehled existujících norem rozšiřuje možnosti uplatnění i hodnocení využívání společensky odpovědných aktivit včetně vybraných nástrojů např. iniciativa GRI, metoda KORP a LBG. 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 roztržitosti 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.

---

## 5 SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ INVESTOVÁNÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola přináší nový pohled na danou problematiku v oblasti představení a významu společensky odpovědného investování v ČR. Ačkoliv jsou za posledních deset let jasné tendence a rostoucí zájem investorů, stále je tato oblast opomíjena, proto je nutné přestavit i nové alternativní přístupy, které zohledňují společensky odpovědné investování.

Kapitola poskytuje přehled a komparaci SRI v rámci Evropy a USA, dále jsou vymezeny možnosti klasifikace jednotlivých SRI přístupů včetně možnosti společenského investování v ČR formou představení a vyhodnocení osmi prestižních finančních společností nabízející SRI investice. Z tohoto pohledu se jedná o oblast, která roste na významu při hodnocení společensky odpovědných aktivit v ČR, ale vždy záleží na investorovi (jeho ochotě snášet míru rizika, cílevědomosti, a zpravidla se jedná o velmi disciplinované investory/společnosti). SRI alternace jsou dlouhodobou záležitostí, kdy vhodně nastavené portfolio přináší benefity v delším časovém horizontu.

V kapitole je představen koncept SRI, který lze také zařadit do přístupů hodnocení výkonnosti CSR či míry využívání přidružených aktivit a vymezuje základní charakteristiky a principy uplatňování SRI. Kapitola obsahuje charakteristiku definování SRI v Evropě, USA a vymezuje dosavadní rozdíly v chápání SRI. Odlišnosti existují jak v definování SRI, tak v zúčastněných osobách, strategiích SRI apod. 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, vymezit 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. Dnešní nabídka 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:

- vymezit problematiku společensky odpovědného investování,
- orientovat se v terminologii související se SRI,
- identifikovat a orientovat se v možnostech odpovědného a udržitelného 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 sebou 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.

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 rozšířena o možnosti společensky odpovědného investování v České republice.

## 5.1 Vymezení společensky 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).

*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). Hodnotí se dopady podporovaného projektu na společnost, životní prostředí a ekonomiku. 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 (Ciocchetti, 2007).

Společensky odpovědné investování je novým termínem v České republice, avšak principy a koncept SRI jsou již uplatňovány řadu let. Společensky odpovědné investování

se za poslední roky rozšířilo 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** (Sparkes a Cowton, 2004). Dnes 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.

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 *RiskMetrics*, 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. **Předvídaní rizik** – pomocí analýzy ESG faktorů lze docílit aktivního řízení rizik. To může pomoci pochopit externality 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.

**Společensky odpovědné investování se tradičně dělí do tří kategorií: sociální screening, prosazování akcionáře a komunitní investování**. Tyto tři kategorie se navzájem nevyklučují. *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 – odpovědné investování, společensky odpovědné investování a udržitelné investování (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**.

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 sledovat odlišný historický vývoj a s ním spojený vznik a růst společensky odpovědného investování.

### **Komparace 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).

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 společenství, 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. 18.

**Tabulka 18: Přehled rozdílnosti v pojetí SRI v USA a Evropě**

	USA	Evropa
<b>Historické kořeny</b>	Náboženství	
<b>Sdílený cíl</b>	Touha opětovného definování vztahu mezi společnostmi a společností.	
<b>Definice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Důraz na osobní hodnoty a sociální cíle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Důraz na finanční cíle a investiční dopad</li> </ul>
<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: vlastní úprava, 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. 18 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.**

Následující kapitola je zaměřená 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.

## **5.2 SEE fondy – Social Ecology Ethic Funds**

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 nepříjemná 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 znečišťování 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).

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 podfond 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.

### 5.3 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.

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.<sup>53</sup> 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.<sup>54</sup> 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, společnostem a správcům penzijních fondů za účelem vymezení rizika, které leží mimo tradiční finanční analýzy, ale mohou mít vliv na dané SRI investice.<sup>55</sup>

#### 5.4 Možnosti společensky odpovědného investování v ČR

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, Binka, Rolný, 2012).

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

---

<sup>53</sup> Webový portál Eurosif Mission [online] [vid. 3. května 2016]. Dostupné z <http://www.eurosif.org/about/mission/>

<sup>54</sup> Webový portál Eurosif Policy [online] [vid. 3. května 2016]. Dostupné z <http://www.eurosif.org/our-work/policy/>

<sup>55</sup> Webový portál Eurosif Research [online] [vid. 3. května 2016]. Dostupné z <http://www.eurosif.org/our-work/research/>

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. 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. Nižší 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 výkonností 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 možností 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 současný stav v počátcích. 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

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Kapitola zaměřená na problematiku společensky odpovědného investování vymežila 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.

## 6 FILANTROPIE - VÝZNAMNÁ PODMNOŽINA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Firemní filantropie je významnou podmnožinou společenské odpovědnosti a lze ji považovat jako jeden z faktorů hodnocení výkonnosti společenské odpovědnosti, kdy formou přístupů k filantropii mohou organizace prokazovat svou angažovanost v těchto aktivitách a také mohou být hodnoceny zainteresovanými stranami v rámci využívání filantropických aktivit a jejich zaměření, tzn. kam a v jaké formě plyne podpora různých projektů. Kapitola obsahuje vymezení terminologie spojené s oblastí filantropie (firemní filantropie), dále jsou představeny možnosti donátorství, sponzoringu i kategorizace dárců včetně jejich motivů. Kapitola je rozšířena o pojetí a význam nestátních neziskových organizací a možností spolupráce komerčního a neziskového sektoru. Detailně jsou představeny formy spolupráce vycházející z iniciace aktivit ze strany zaměstnanců, ze strany firem i přístupu Cause Related Marketingu. V závěru kapitoly je představena oblast firemní filantropie v České republice, která vymezuje význam a roli donátorství i filantropických aktivit, které jsou nedílnou součástí principů CSR.

---



### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- orientovat se v problematice terminologie vztahující se k oblasti filantropie, firemní filantropie, sponzoringu, daru, donátorství, Cause Related Marketingu, dobrovolnictví,
  - stanovit roli nestátních neziskových organizací ve spojitosti s filantropií,
  - identifikovat možnosti spolupráce komerčního a neziskového sektoru,
  - získat přehled o filantropických aktivitách v rámci České republiky.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Firemní filantropie, donátorství, donátor, sponzoring, dar, dobrovolnictví, Cause Related Marketing, neziskové organizace, Fórum dárců

---

Organizace rozpoznaly přínosy plynoucí např. ze sponzorství, dárcovstvím, dobrovolnických aktivit, podpory veřejně prospěšných projektů apod., proto jsou tyto aktivity spojovány v rámci např. **sociálního pilíře konceptu CSR jako nástroj hodnocení, či kritérium pro posouzení, jak jsou organizace činné v těchto aktivitách zaměřených na různé typy komunit**, se kterými jsou vytvořeny vzájemné vazby. Bartošová (2006, s. 1) uvádí, že, *„firemní filantropie je kombinace možných přístupů podpory neziskových organizací a nejen jich – nejčastěji jde o dary finanční i věcné, služby i zcela nové partnerství firem a neziskových organizací. Je to nová orientace firem na posilování hodnoty značky a jejich role ve společnosti“*.

Dle Petříkové et al. (2008, s. 94) *„je základním požadavkem na společensky odpovědnou firmu bezesporu podpora místní komunity“*. Tato myšlenka se váže na termín firemního občanství, který vychází z názoru, že *„firmy jsou rovněž občané a mají tedy odpovědnost za společnost“* (Bartošová 2006, s. 3). **Firemní filantropie je konceptem dlouhodobě zařazeným ve strategii firmy, který umožní navázání spojení mezi firmou a místem, ve kterém vyvíjí svou podnikatelskou činnost**. Stejně jako u aktivit společenské odpovědnosti, i zde je doporučována či vyžadována dlouhodobá spolupráce mezi firmou a podporovanou organizací. Jedině tak se dá budovat důvěřivý vztah a pobírat výhody z něj vyplývající. *„Společným cílem těchto aktivit by měla být zejména snaha přispět k vyšší kvalitě života jak jednotlivců, tak i celé společnosti, respektive snaha o zvýšení veřejného blaha, stejně tak jako úsilí pomoci vybudovat či udržet jisté hodnoty ve společnosti“* (Kunz 2012, s. 54).

**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 dárců 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, s. 7), *„finanční podpora je nejjednodušší a nejrychlejší způsob podpory“*. Mezi tu patří například poskytnutí finančního daru neziskové organizaci, za něj firma neočekává žádné protiplnění. Dále zde může být řazen sponzorský příspěvek, kterým si společnost *„kupuje“* reklamu své značky za finanční podporu.

Filantropie

*Do nepeněžního dárcovství lze zařadit především firemní dobrovolnictví, čímž firma „může zapůjčit své zaměstnance nebo odborníky na jednorázové akce nebo dlouhodobé projekty“* (Bartošová 2006, s. 9). 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 dárců či donátora, jím skutečně je. Podle občanského sdružení Fóra dárců by měl „dobrý firemní dárců,“ 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>56</sup>

- **dárce mecenáš** - tento typ je opravdový filantrop, kterému skutečně záleží na podporované oblasti a je ochoten na ně věnovat i značně vysokou částku,
- **dárce 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,
- **dárce nedárce**, 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.

Posledním tříděním donátorů je např. **podle velikosti firmy**. Velikost donátora má nezanedbatelný vliv na možnost dar poskytnout a na výši tohoto daru. Živnostník se v tomto nemůže rovnat velké společnosti, která vyvíjí své aktivity na celém území státu. Nemusí ale vždy platit, že čím má dárce vyšší movitý a nemovitý majetek, tím více může někoho finančně či nefinančně podporovat. Když pomineme motivy dárců, hraje důležitou roli stabilita podniku a s ní úzce související dlouhodobá ziskovost.

V roce 2013 Ministerstvo práce a sociálních věcí zveřejnilo pohled na stav a vývoj firemního dárcovství. S důrazem na velmi rozšířenou formu finančního dárcovství bylo zjištěno, že firmy celkem věnovaly více než 961 milionů Kč. Dále 56 % firem uvedlo, že považují podporu neziskového sektoru za jednu ze svých prioritních oblastí v rámci strategie CSR. Firmy, jež finanční podporu poskytují, působí převážně v oborech jako

---

<sup>56</sup> zpracováno podle Ledvinová, J., Pešta, K. Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost. s. 114-116.

výroba a rozvod elektřiny a těžba a dobývání. Největšími dárci z uvedených oborů je Skupina ČEZ a společnost OKD, a.s.<sup>57</sup>

Nezisková platforma *Byznys pro společnost* jedenáct let pořádá a uděluje cenu za udržitelné a odpovědné podnikání. Výsledky ročníku 2014 uvádějí, že se do tradiční národní soutěže TOP Odpovědná firma přihlásilo 101 firem. „V kategorii Největší firemní dárcce zvítězila Skupina ČEZ s více než 370 miliony darovanými korunami, Nejštedřejším firemním dárcem se stala společnost Herbadent s.r.o., která věnovala nejvyšší částku v poměru ke svému zisku a tržbám“ (Byznys pro společnost 2014, s. 9). Společnost Herbadent s.r.o. v roce 2014 věnovala 4,91 % ze svých tržeb na podporu neziskového sektoru, konkrétně se jednalo o pomoc nevidomým a zrakově postiženým z projektu *Světluška*, kterou organizuje *Nadační fond Českého rozhlasu*.<sup>58</sup> „Z výsledků, ale i z vyjádření zúčastněných firem se potvrzuje, že žadatelů o příspěvek přibývá, firmy však nemohou svoje dary navyšovat exponenciálně. Proto se více soustředí na strategické dárcovství a investice do komunity, včetně propojování s dalšími relevantními partnery, jako jsou zaměstnanci, zákazníci nebo dodavatelé“ (Byznys pro společnost 2014, s. 9).

Mezi nejčastěji podporované činnosti působení neziskových organizací patří v České republice dle webového portálu *Arts Lexikon* především **oblast sociální, charitativní a environmentální, ve světě pak dominuje podpora kultury a umění**.<sup>59</sup> Role neziskových organizací ve společnosti je nezastupitelná a proto jsou **neziskové organizace** v České republice charakterizovány jako takové organizace, **které negenerují zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, manažery nebo zakladatele**. I když zisk mohou vytvářet, musí jej vložit zpět k rozvoji organizace a dosažení jejich cílů (Adámek, Maršalková, Štěpánková, 2014). V souvislostech s filantropickými aktivitami roste význam nestátních neziskových organizací (NNO), proto následuje kapitola, která vymezuje roli NNO a možnosti jejich spolupráce s ostatními subjekty s důrazem na aktivity konceptu CSR.

## 6.1 Role nestátních neziskových organizací ve spojitosti s filantropií

V úvodu je podstatné, vymezit roli NNO a také jeho podporu z pohledu dalších subjektů, protože nestátní neziskový sektor se za dvě poslední desetiletí své existence rychle vyvíjel a s růstem počtu registrovaných subjektů se stal důležitou součástí české společnosti. V současnosti informační systémy nestátních neziskových organizací České republiky čítají více než 100 000 neziskových subjektů. *Do roku 2013 se základní typologie neziskových organizací vymezovala na občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a mimo jiné i církevní organizace. S účinností od 1.1.2014 byl*

NNO

<sup>57</sup> Webový portál *Byznys pro společnost* [online] [vid. 22. března 2016]. Dostupné z <http://www.byznysprospolecnost.cz/csr-novinky/661/deset-klicovych-csr-udalosti-roku-2013.html>

<sup>58</sup> Webový portál *Herbadent* [online] [vid. 22. března 2016]. Dostupné z <http://herbadent.cz/herbadent-se-stal-nejstedrejsim-firemnim-darcem-roku/>

<sup>59</sup> Webový portál *Arts Lexikon* [online] [vid. 22. března 2016]. Dostupné z <http://artslexikon.cz/index.php/Filantropie>

Občanský zákoník z roku 1964 nahrazen zákonem č. 89/2012 Sb., Novým občanským zákoníkem. „*Tímto novým zákonem se české právo sjednotí se standardy soukromého práva v Evropě.*“<sup>60</sup> Nový občanský zákoník v oblasti působení neziskových organizací zrušil zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování osob, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů, čímž došlo k podstatným změnám právní terminologie neziskového sektoru.<sup>61</sup>

Nová úprava občanského zákoníku nahradila termín občanské sdružení pojmem „*spolek*“. „*Spolek je v zákoně vymezen v zásadě jeho základními znaky, jimiž jsou např. samospráva, dobrovolnost členství, oddělení majetkových sfér spolku a jeho členů atd. Občanská sdružení, vzniklá podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, se budou od 1.1.2014 považovat za spolky podle Nového občanského zákoníku.*“<sup>62</sup>

Neziskovky.cz uvádí další změny týkající se rekonstrukce občanského zákoníku. Jedná se o modernizaci právní úpravy nadací a nadačních fondů, které jsou nyní zahrnuty pod tzv. **fundace**, tedy sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu, čímž se zejména nadačním fondům umožní rozšířit jejich aktivity. Od účinnosti nového občanského zákoníku se v České republice *mezi neziskové organizace řadí spolky, obecně prospěšné společnosti, ústavy, nadace, nadační fondy, evidované právnické osoby a sociální družstva, jež by měla sloužit především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob.*

Nestátní neziskové organizace mají v sociálním, kulturním i ekonomickém životě společnosti velký význam. Existence NNO je obvykle vyjádřením dobročinnosti jednotlivce připraveného pomáhat druhým, kteří se dostali ne vlastní vinou do obtížné situace. NNO vykonávají veřejně prospěšnou činnost za účelem rozdělování svých prostředků, aktivit, znalostí a zkušeností.

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 realizují firemní filantropii a firemní

<sup>60</sup> Webový portál Zprávy Alfa 9 [online] [vid. 10. února 2015]. Dostupné z <http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?a=562>

<sup>61</sup> Webový portál Neziskovky.cz [online] [vid. 11. února 2016]. Dostupné z [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovky-v\\_co-to-je-neziskovy-sektor/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/)

<sup>62</sup> Webový portál Evropského sociálního fondu ČR *Spolky a jejich postavení dle nového občanského zákoníku* [online]. Working paper [vid. 9. února 2015]. Dostupné z [http://www.esfcr.cz/file/8783\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/8783_1_1/)

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.

## 6.2 Vymezení sponzoringu a daru

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 nepřímou 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.

**Sponzorství** je definováno zákonem č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění *spozoring* pozdějších předpisů jako „*příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora*“. Firma tak má za poskytnuté prostředky zaručenou reklamu ve formě protihodnoty nejčastěji v podobě viditelně uvedeného loga dané firmy na různých akcích a výrobcích, či jiné předem dohodnuté skutečnosti. Jelikož je sponzorský příspěvek dle zákona č. 40/1995 Sb. chápán jako náklady na reklamu, je možné, aby si jej firma zahrнула do vlastních nákladů a těmi snížila vlastní základ daně. Při sponzorování je třeba klást důraz na správnost a doslovnost sponzorské smlouvy, jelikož v případě zjištění nesrovnalostí může dojít k potížím s určením, zda se opravdu jedná o sponzorský příspěvek či dar.

V této souvislosti je nutné také vymežit **dar**: „*darem je 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. *dar*

Vzhledem k účelu existence neziskových organizací, tedy veřejně prospěšné činnosti, vyplývají z daňového zákona určité výhody podporující jejich fungování. Dle zákona č. 586/1992 Sb. se v II. části – zákona o dani z příjmu právnických osob (§ 20) uvádí: „*neziskové organizace (veřejně prospěšný poplatník) mohou základ daně snížit až o 30 %, maximálně však o 1 000 000 Kč, použije-li prostředky získané touto úsporou na dani ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně. V*

*případě, že 30 % snížení činí méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně“.*

Z uvedených skutečností vyplývá státní podpora firemní filantropie i samotné existence neziskových aktivit. Nezisková sféra tak získává finanční i nefinanční prostředky od firem, jež jsou těmito úlevami motivované. Podílení se na prospěšných aktivitách neziskových organizací firmě přinese nejen posílení firemního občanství, zvýšení povědomí zákazníků, ale i výhody, díky nimž se jim sníží daňová zátěž.

### 6.3 Identifikace spolupráce komerčního a neziskového sektoru

V současnosti lze sledovat **pozitivní trendy v zapojování organizací do podpory projektů či činností spojených se sponzorstvím, dobrovolnictvím a dárcovstvím**, kdy organizace sledují z těchto forem spolupráce případná pozitiva či výhody. Na základě možných forem spolupráce jsou identifikovány aktivity spadající do oblastí:

- iniciace aktivit ze strany zaměstnanců,
- iniciace aktivit ze strany firmy (organizace),
- Cause Related Marketing.

V následující části jsou podrobněji charakterizovány jednotlivé oblasti v rámci zohlednění jejich obsahové náplně a dílčích kritérií či nástrojů, které jsou jejich součástí.

#### 6.3.1 Zaměstnanci iniciovaná firemní filantropie

Tradiční formou kombinace angažovanosti zaměstnanců a firemní podpory je tzv. **matchingový fond**. Sbírkou peněz mezi zaměstnanci pořádá firma nebo sami zaměstnanci a je založena na principu „**matchingu**“. *Každý finanční příspěvek zaměstnance je firmou znásoben a zhodnocen v určitém, předem dohodnutém poměru, nejčastěji 1:1.*

Oblíbeným způsobem zapojení zaměstnanců do filantropických aktivit *v zahraničí je dárcovství prostřednictvím výplatních pásek (payroll giving)*. Jedná se o daňově zvýhodněné dárcovství, kdy se finanční příspěvek zaměstnance určený neziskové organizaci stahuje přímo z jeho hrubé mzdy. 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.

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.

### 6.3.2 Firmou iniciována firemní filantropie

Angažovanost firmy do filantropických aktivit může probíhat následujícími variantami a způsoby. Jako první zde můžeme uvést vznik **firemní nadace** či **firemního nadačního fondu**, což je možnost jak společnost může část svých prostředků určených na filantropii poskytnout nadaci, či nadačnímu fondu, jež si sama vytvořila. Jedná se o vhodnou formu spolupráce k podpoře dlouhodobých dárcovských programů. Firemní nadace/nadační fond je samostatnou právnickou osobou, hospodařící s financemi mateřské firmy, nadačního jmění či příjmy od jiných subjektů. Výhodou této formy spolupráce je propojení firmy, disponující finančními prostředky, a vlastní nadace, jejíž management je odborníkem na spravedlivé přerozdělování příspěvků a grantů mezi ostatní neziskové organizace (Bartošová, 2006).

Finančně může společnost přispět neziskové organizaci např. **organizováním** 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, s. 11).

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 v určitých centrech. Těmito výrobky mohou být například keramické dekorace, pletené dekorace, přívěsky a jiné. Výrobky jsou prodávány za určenou symbolickou cenu a výnos z nich je určen právě pro jejich výrobce a jejich spokojenější život (Adámek, Maršalková, Štěpánková, 2014). Dále je v současnosti možné sledovat rozšířenou formu marketingové spolupráce firmy a neziskových organizací, **Cause Related Marketingu** (dále uváděn také jako CRM), který je charakterizován v následující části.

### 6.3.3 Cause Related Marketing

#### CRM

„Společensky odpovědná firma si uvědomuje, že existuje a funguje ve sdíleném prostředí, vyznačujícím se vzájemným vlivem vztahů dané firmy a širokého spektra zúčastněných stran, kteří jsou ovlivněni a nakonec mohou i ovlivňovat dosažení cílů organizace“ (Brønn a Vrioni 2001, s. 214). 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 a kol. 2010, s. 46). K podpoře prodeje daného výrobku se užívá spojení ziskového a charitativního prvku. „Funguje několik způsobů, jak může být projekt financován: z každého prodaného kusu dává firma jistou částku, aniž by změnila cenu výrobku, další možností je, že z každého prodaného kusu jde na charitu jistá částka, o kterou se cena výrobku navýší, a třetí možností je, že cena výrobku se navýší o určitou částku, kterou zaplatí zákazník, a firma částky od zákazníků znásobí. Přínos je velmi jednoduše měřitelný nárůstem prodeje.“<sup>63</sup>

**Poprvé byla tato forma podpory využita ve Spojených státech na počátku 20. století**, kdy výrobce bonbonů věnoval část zisku dětem v sirotčinci. **Pojem Cause Related Marketing byl poprvé uveden v roce 1983**, kdy společnost *American Express* zahájila kampaň na rekonstrukci Sochy Svobody. Společnost *American Express* se tehdy zavázala přispět 1 cent z každé platby kartou *American Express*, 1 dolar za každou nově vydanou kartu *American Express* a dále symbolickou částí tržeb z prodeje dalších produktů.<sup>64</sup>

V České republice se za první Cause Related Marketing považuje projekt *Ostrovů Života* realizovaný *Nadací Charty 77 – Konto Bariéry*, který byl zahájen v roce 1999 ve spolupráci se společnostmi *Procter and Gamble*, *Danone* a *Pepsi Cola*. Prodej produktů těchto značek pomohl jistou částkou na nákup přístrojů pro vybavení dětských jednotek intenzivní péče.

<sup>63</sup> Webový portál Nadace Via [online] [vid. 9. března 2016]. Dostupné z <http://www.nadacevia.cz/cz/o-nadaci/via-v-mediich/charita-jako-uspesny-marketingovy-nastroj>

<sup>64</sup> Webový portál Cause Marketing Digital Library [online] [vid. 9. března 2016]. Dostupné z <http://dlib.info/omeka/judith/items/show/194>

Výrobek, jehož část výtěžku putuje na konto neziskové organizace, získává přidanou hodnotu prostřednictvím své schopnosti podporovat dobrou věc. „Tyto aktivity přinášejí benefity neziskovým organizacím také v tom, že vedle finančních příjmů se zvyšuje i zájem veřejnosti o téma filantropie“ (Bartošová 2006, s. 11). Výběrem vhodné neziskové organizace, zapojením zákazníků a správně provedeným Cause Related Marketingem v rámci firemní filantropie **může firma profitovat na zvýšení firemní důvěry schopnosti, rozšíření povědomí o firemní značce, zvýšení prodejů pomocí sociálního aspektu výrobku a posílení vztahů se svými stakeholdery.**

Neziskové organizace si také cení těchto vztahů. Většina jejich činností je založena na darech a finanční pomoci a CRM kampaně tak mohou zlepšit jejich schopnost pokračovat ve svém úsilí navýšením zdrojů a zvyšováním povědomí (Grau a Folse, 2007, s. 20). Při přípravě CRM kampaní je třeba vzít v úvahu faktory, které mohou přimět spotřebitele k účasti, protože jejich chování je klíčem k prodejům společnosti a výnosům neziskové organizace. Základem je vysoce transparentní a spotřebitele podrobně informující strategie.

Před zahájením Cause Related Marketingu je potřeba především **definovat typ výrobku**, jež je předmětem prodeje, **výši částky**, která bude putovat na konto dobročinného projektu a **účel použití** poskytnutých prostředků (Grau a Folse, 2007, s. 20). Všechny tyto aspekty velmi ovlivňují míru spotřebitelské skepse vůči těmto marketingovým nástrojům. **Pro úspěšnost CRM je podstatné, aby zákazníci považovali kampaň za důvěryhodnou.** Poctivost, dlouhodobost závazku a zapojení neziskových organizací představují faktory, které pomáhají překonat skepticismus zákazníků k CRM. Zvyšováním znalostí veřejnosti o CSR a CRM lze snížit úroveň spotřebitelské skepse a dosáhnout tak dokonce vyšší odezvy chování (Brønn a Vrioni, 2001, s. 219).

#### 6.3.4 Dobrovolnictví

Hlavním cílem rozvoje dobrovolnictví je **posílení sociální soudržnosti ve společnosti.** Dobrovolná činnost vnáší do moderní společnosti sociální rozměr. Potřeba profesionalizovat a právně ošetřit práci s dobrovolníky vyústila v roce 2002 ve vyhlášení *Zákona o dobrovolnické službě* (zákon č.198/2002). Dobrovolnickou službou je dle tohoto zákona činnost, při níž dobrovolník poskytuje:

*Dobrovol-  
nictví*

- pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase,
- pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví;

- při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby uvedené v písmenu a),
- pomoc při uskutečňování rozvojových programů národních a mezinárodních nevládních organizací.<sup>65</sup>

Pokud se organizace chtějí angažovat v dobrovolnictví, mohou se inspirovat např. na [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz), [www.zapojimese.cz](http://www.zapojimese.cz), kde lze nalézt možnosti zapojení se do vybraných aktivit, dále je aktivní *Národní dobrovolnické centrum Hestia* nebo širokou základnu možné spolupráce nabízí také *UNICEF*.<sup>66</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>67</sup> Je zřejmé, že při zapojení se organizace do těchto aktivit, musí kalkulovat s určitými finančními prostředky na přípravu a realizaci práce s dobrovolníky, je třeba koordinovat jejich aktivity, zajistit dobrovolníkům vhodné pracovní prostředky a prostory. V rámci jejich motivace jim organizace nabízí také např. vzdělávání, zveřejnění jmen, teambuildingové akce. Všechny tyto zmíněné aspekty představují náklady, se kterými je potřeba dopředu počítat. Výše nákladů se odvíjí od skutečnosti, zda organizace 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 místní 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>68</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. V následující

---

<sup>65</sup> HLADKÁ, M. Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje. [Online]. [vid. 10. března 2016]. Dostupné z: [http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference\\_Pardubice\\_Hladka.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference_Pardubice_Hladka.pdf).

<sup>66</sup> UNICEF, [online] [vid. 10. března 2016] Dostupné z <http://www.unicef.cz/jak-pomoci/dobrovolnictvi>

<sup>67</sup> Business pro společnost, [online] [vid. 10. března 2016] Dostupné z <http://www.byznysprospolecnost.cz/firemni-dobrovolnictvi.html>

<sup>68</sup> HLADKÁ, M. Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje. [Online]. [vid. 10. března 2016]. Dostupné z: [http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference\\_Pardubice\\_Hladka.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference_Pardubice_Hladka.pdf).

části je proveden náhled do problematiky filantropie v ČR, kde budou uvedeny hlavní nadace, nadační fondy a alokace finančních prostředků.

## 6.4 Firemní filantropie v ČR

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 vracet, např. prostřednictvím vlastních nadací a fondů, odkud by proudily peníze především do potřebných oblastí. Tento názor podle průzkumů zastávají tři pětiny Čechů.<sup>69</sup> Souběžně ale u řady z nich **přetrvávají jisté pochybnosti o transparentnosti firemních nadačních subjektů**. Důvodem může být, že nadace nemají webové stránky a *nezveřejňují pravidelně své výroční zprávy*. Ale můžeme konstatovat, že situace se mění a každý rok přibývá těch, kteří otevřeně informují o své činnosti a zveřejňují grantová pravidla pro žádání podpory (Adámek; 2012, 2013). Pokud jde o identifikaci trendů firemní filantropie, tak je můžeme rozdělit do několika pilířů, níže uvedené jsou nejvíce preferované oblasti zaměření s příklady realizace aktivit vybrané společnosti.

- **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 tlapky*, 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.

---

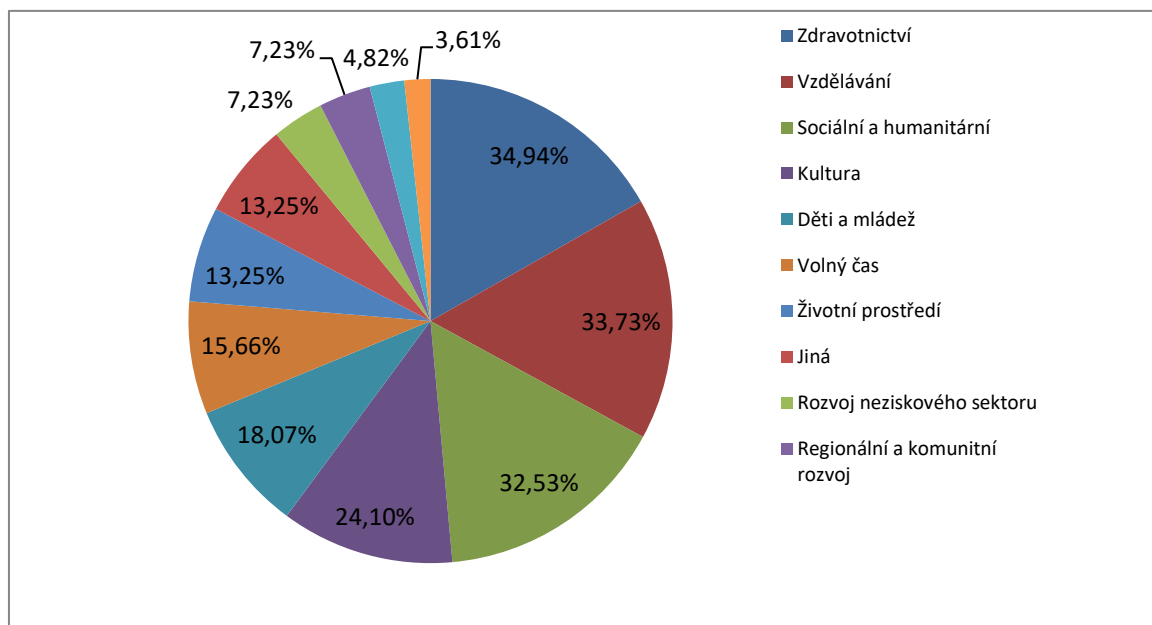
<sup>69</sup> CSR fórum: Časopis o společenské odpovědnosti firem. 2011, č. 8/2011, s. 24

- **Péče o zaměstnance**, např. *Skanska*, sladění 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 **Asociaci firemních nadací a fondů** při *Fóru dárců*.<sup>70</sup> Významný nárůst firemních nadací a fondů je zaznamenán od roku 2000, kdy vznikají nadační subjekty, konkrétně se jedná o firemní nadace a nadační fondy, které jsou založeny jednou nebo více právníky osobami a jsou svým zřizovatelem nebo zřizovateli ve své činnosti kontinuálně podporovány na základě nastavených kritérií (například se může jednat o určité procento z ročního zisku, případně obratu, fixně nastavená částka, pokrytí provozních výdajů apod.). V rámci současné legislativy nejsou zákonem firemní nadační fondy specificky vymezeny (Adámek; 2012, 2013).

Obrázek č. 19 poukazuje na oblasti podpor v rámci firemních nadací a nadačních fondů za rok 2015. Výsledky poukazují na fakt, že nadace a fondy obecně nejvíce podporují oblast zdravotnictví, následuje oblast vzdělávání a oblast sociální a humanitární.

**Obrázek 19: Oblasti podpory firemních nadací a nadačních fondů v ČR v roce 2015**



Zdroj: Výroční zpráva – Fórum dárců 2015

<sup>70</sup> Více na <http://www.donorsforum.cz/sluzby-a-projekty/asociace-firemnych-nadaci-a-nad.fondu.html>

V ČR se firemní nadační sektor začal utvářet od roku 1998, kdy začaly vznikat první firemní subjekty na bázi nadace nebo fondu. V roce 2011 existuje v ČR celkem 210 firemních nadací a fondů, z toho 91 nadací a 119 nadačních fondů, což představuje více než jednu desetinu, přesněji 12% z celkového počtu nadačních subjektů. Ve srovnání s rokem 2003, kdy Fórum dárců realizovalo první analýzu firemního nadačního sektoru, tak došlo k dvojnásobnému nárůstu počtu těchto subjektů. Fórum dárců pravidelně vyhodnocuje žebříček nadací a nadačních fondů. Dle výroční zprávy (*Fórum dárců, 2015*) **je v ČR zaregistrováno 2070 nadací a fondů, z toho 254 má firemního** (z toho je 96 nadací a 158 nadačních fondů) **a 1816 jiného než firemního zřizovatele.** Z počtu 1816 nefiremních nadačních subjektů je 432 nadací a 1384 nadačních fondů. Hlavní sledovanou kategorií je objem prostředků rozdělených formou nadačních příspěvků v uplynulém roce, u nadací také výše nadačního jmění a oblasti, do kterých jsou prostředky rozdělovány. Cílem Žebříčku nadací a nadačních fondů je sestavit přehled dárcovských aktivit nadací a nadačních fondů a upozornit veřejnost na zapojené nadace a nadační fondy. Deset nejvýznamnějších nadací dle rozdělených příspěvků za rok 2014 je uvedeno v tabulce č. 19.

**Tabulka 19: Objem rozdělených nadačních příspěvků TOP desítky v roce 2014**

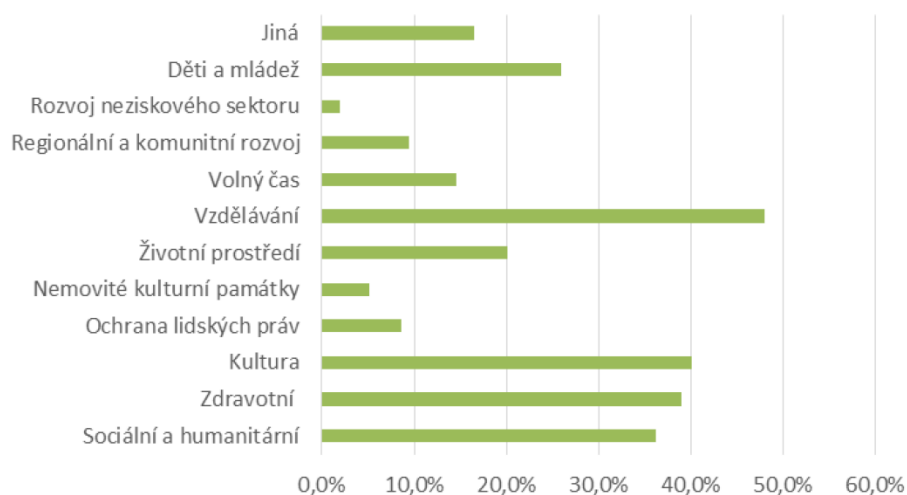
Pořadí	Název	Objem rozdělených příspěvků za r. 2014
1	Nadace ČEZ	162 840 046
2	Nadace rozvoje občanské společnosti	84 282 001
3	DOBŘÍ ANDĚL, nadace	78 636 324
4	Nadace Sirius	44 829 309
5	Nadace Charty 77	44 413 392
6	Nadace Open Society Fund Praha	35 477 019
7	Nadace Partnerství	34 600 904
8	Nadace Proměny	28 479 000
9	Nadace Škola Hrou	25 774 648
10	Nadace AGROFERT	22 979 695

Zdroj: Výroční zpráva Fórum dárců (2015)

Z pohledu kritéria objemu rozdělených příspěvků dlouhodobě vede *Nadace ČEZ*, která v roce 2015 rozdělila více než 162 mil. Kč a např. v roce 2013 to bylo 159 mil. Kč. Ve srovnání s tímto rokem vypadly ze žebříčku TOP deset nadace společnosti *OKD*, *Agrofertu* a *Vodafoneu*. Celkem bylo během roku 2014 ve sledovaných (dle Fóra dárců) 150 českých nadací a fondů rozdělilo téměř 1,1 mld. korun. **Výroční zprávu** na příslušném rejstříkovém soudě k 30. 9. 2015 řádně **zveřejnila pouhá jedna třetina**, tedy necelých 35 % firemních nadací a fondů. Toto je dlouhodobá praxe, protože téměř stejná zjištění jsou zaznamenávána od roku 2011. **Standardem dobré praxe**, stejně jako běžným zákonným pravidlem je však zveřejnění výroční a finanční zprávy do konce července následujícího kalendářního roku, protože nadace mají zákonnou povinnost sestavit výroční zprávu a účetní závěrku do šesti měsíců od daného účetního období, a po následném schválení správní radou musí být tato zpráva zveřejněna do 30 dnů.

Obecně lze shrnout, že působnost firemních nadací a fondů je nejčastěji celorepubliková, a to ve více než 80 %, jedná se o stabilní trend, který platí již od roku 2003. Spíše výjimečně mají působnost krajskou (v návaznosti na sídlo a působení zřizovatele), např. *Nadace PRECIOSA*. Firemní nadace a fondy nejčastěji investují do podpory a rozvoje vzdělávání, dále kultury, oblasti sociální, zdravotní a humanitární a dětí a mládeže (viz obrázek č. 4). Naopak nejméně jsou prostředky směřovány do oblastí ochrany lidských práv, nemovitých kulturních památek a rozvoje neziskového sektoru.

**Obrázek 20: Oblasti podpory firemních nadací a fondů**



Zdroj: Výroční zpráva – Fórum dárců (2015)

Ve srovnání např. se Slovenskem je situace ve firemním nadačním sektoru zcela jiná než v ČR, *důvodem je zohlednění daňové asignace ve výši 2%*, které platí pro právnické osoby. Jedná se tedy o možnost, že si firma může připsat 1,5 % nebo až 2 % z částky, kterou má odvést na dani, vybranému a řádně registrovanému neziskovému subjektu. Na Slovensku si tak firmy často zakládají vlastní firemní nadace, kterým pak následně asignují svoje 2% z daní a tuto částku pak prostřednictvím vlastní nadace rozdělí v řádném grantovém řízení. V září roku 2015 byla v rámci Novely zákona o dani z příjmu stanovena nová pravidla pro firemní daňové asignace, tzn., že od 1. 1. 2016 je možné i nadále asignovat 2 % pouze v případě, pokud firma poskytne dar alespoň ve výši 0,5 % ze svého zisku. Pokud tak firma neučiní, bude moci asignovat pouze 1 % svojí daňové povinnosti.

Závěrem lze uvést, že v obecné rovině **filantropie, dárcovství a dobrovolnictví pomáhají firmám budovat jejich společenskou pozici v určité lokalitě nebo regionu a podílí se na tvorbě image firmy v očích stakeholderů i veřejnosti**. Také jsou významnou součástí CSR strategie ke svým stakeholderům, kdy mohou určitým způsobem nastavit komunikační politiku a podmínek podpory v odlišných oblastech.

Tato oblast také skrývá řadu kontroverzí a vyvstávají otázky typu: „*Zda se opravdu jedná o „dobročinné úmysly“ společnosti, či danou formu podpory sleduje jiný zájem?*“ Problémem také může být **nesystémovost užití prostředků** z pohledu neprioritních oblastí



působnosti firemní nadace apod. Jasně vymezení může být redukováno a stanoveno v zakládací listině, kde se nadace či nadační fond vymezí v oblasti podpory (např. veřejně prospěšný účel). Jak je patrné, z uvedené korekce v rámci Novely zákon o dani z příjmu, tak vládní přístup k tvorbě a zvýhodňování subjektů poskytující dárcovské aktivity je zřejmý. Inspirací může být Slovenský přístup, kdy jsou vytvořeny legislativní podmínky (motivující), kdy společnosti mohou asigovat 2% z daní a danou částku pak prostřednictvím vlastní nadace rozdělit v řádném grantovém řízení.

Společnosti mohou dle svého uvážení volit portfolio projektů či oblasti jejich zaměření, které často paradoxně **suplují „neaktivitu“ či „neochotu“ státu** směřovat podporu do problémových oblastí (vzdělávání, kultura, zdravotnictví a sociální a humanitární přístupy). Můžeme se na daný problém pohlížet různorodými pohledy, ale faktem zůstává, že **role a význam filantropických aktivit vzrůstá, včetně objemu rozdělených finančních prostředků, které zaznamenává Fórum dárců**. Častým jevem, je také zakládání firemních nadací a fondů zaměřených na konkrétní aktivity, které lze provázat se zaměřením CSR. Vyvstává také otázka „*Zda by se neměly určitým způsobem regulovat filantropické aktivity tak, aby nedocházelo např. k nesystémovému rozdělování, kdy některé subjekty podporu nezískají na úkor jiného?*“. Lze konstatovat, že větší zásahy v míře regulace by byly naopak **kontraproduktivní**, ve smyslu, kdyby společnost měla přidělenou určitou výši prostředků a jejich umístění, tak by docházelo k umělému přesunu těchto financí do oblastí, které by vznikaly ne za dobročinným účelem, ale za určitým profitem. Dále je nutnou poukázat, že každý nadační fond musí splňovat určité legislativní opatření, např. *Zákon o nadacích a nadačních fondech* a nový *Občanský zákoník*.

**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 *Známku kvality*. Známkou 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 prodlužována (při porušování pravidel může být *Známkou kvality* naopak odebrána).

Také může vyvstat 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 je další možností **pro zvyšování transparentnosti a přerozdělování finančních prostředků** v souladu s přístupy odpovědného chování

společnosti stvrdit vhodnou **certifikací**, zde bychom doporučili reportingový *standard SA 8000*, který společnosti prokazují své přístupy v sociálním pilíři (vycházející z konvence ILO, právě v oblasti pracovně-právních vztahů). V současnosti jsou však certifikace dobrovolné, je na zvážení, zda je plně neimplementovat do kritérií přijetí společností (a jejich firemních nadací a fondů) do uvedených asociací.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Obsahové zaměření filantropických aktivit je provázáno s aktivitami společensky odpovědného chování a je v souladu s aktivitami konceptu CSR. Vymezení role nestátních neziskových organizací je žádoucí ve vztahu k představení jednotlivých možností spolupráce s ostatními subjekty. Identifikace konkrétních možností spolupráce byla představena na vybraných podobách konkrétních aktivit, které mohou být iniciovány např. ze strany zaměstnanců, firmy nebo v podobě Cause Related Marketingu. Následná charakteristika dílčích faktorů filantropických aktivit je spojena se sponzorstvím, dobrovolnictvím a dárcovstvím, kdy organizace z těchto forem koordinování aktivit sledují určité výhody.

Firemní filantropie v ČR zažívá významný rozmach, prostřednictvím realizovaných projektů, akcí a aktivit různé subjekty podporující dané činnosti, což dokladuje nárůst podpory firemních nadací a nadačních fondů a množství realizovaných projektů. Souběžně s tímto rozvojem vyvstávají také problémové oblasti, které byly naznačeny v podobě transparentnosti, systémového přerozdělování prostředků, vymezení v oblasti legislativních opatření nadací a nadačních fondů a případné certifikace SA8000 nebo zisku „známky kvality“ poskytované Asociací nadací a Asociací nadačních fondů při Fóru dárců.

Závěrem lze uvést, že motivující přístup ze strany státu je „vlažný“ (ve srovnání se Slovenskem) a ačkoliv existuje řada kontrolních mechanismů, tak je vždy na daném subjektu (managementu firmy, správní radě nadace apod.), aby byly naplňovány předpoklady smysluplnosti nadací a nadačních fondů a nedocházelo tak k záměrnému např. budování vnějšího image na úkor kompenzace negativních přístupů společnosti vůči např. životnímu prostředí, zaměstnancům či jiné komunitě. Lze sumarizovat, že v oblasti filantropie by měly existovat dlouhodobé strategie dárcovství, posilování transparentnosti, odlišování sponzoringu (protiplnění), dárcovství a také v možnosti využívání různých nástrojů firemní filantropie. Všechny uváděné aktivity mají spojitost s odpovědnými přístupy chování společností a mohou být chápány jako nástroj či kritérium posouzení angažovanosti společnosti v CSR.

## 7 PŘÍPADOVÉ STUDIE REALIZOVANÝCH CSR AKTIVIT

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Pro hodnocení využívání jednotlivých aktivit CSR je vhodné také využívat tzv., „případové studie“ nebo „příklady dobré praxe“ již realizovaných aktivit. Tyto přístupy mohou být inspirací pro implementaci či zaměření společnosti v oblasti odpovědného chování. V kapitole jsou na praktických ukázkách představeny různorodé aktivity spadající do společensky odpovědných přístupů ve sledovaných pilířích (environmentální, sociální a ekonomický). Pro cílové skupiny je významné získat poznatky z již realizovaných praktických příkladů, kdy je možno využít existující know-how pro hodnocení (sebereflexi nebo nezávislých třetích stran), implementaci a vyhodnocení dopadu konkrétních aktivit na vybrané zájmové skupiny a budovat tak dlouhodobé a stabilní vztahy. Základní princip „business case“ nespočívá v systému řady opatření, ale slouží především na využívání dostupných a ověřených postupů a zkušeností firem, které koncept 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 poukázat na pestrost a možnost realizace aktivit souvisejících s jednotlivými pilíři CSR. Kapitola má za úkol představit konkrétní aktivity (různorodého zaměření), úspěšné projekty a ocenění ve vybraných společnostech, které svými aktivitami prokázaly odpovědné přístupy v sociální, environmentální či ekonomické oblasti.

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- identifikovat možnosti praktického uplatnění vybraných CSR aktivit v praxi,
- získat přehled a poznatky z již realizovaných konkrétních CSR aktivit a projektů formou prezentovaných případových studií.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Případová studie, příklady dobré praxe, ocenění a soutěže v oblasti CSR, reporting, sociální pilíř, environmentální pilíř, ekonomický pilíř

**Případové studie**

Pro hodnocení využívání jednotlivých aktivit CSR je vhodné také využívat tzv., „případové studie“ nebo „příklady dobré praxe“ již realizovaných aktivit. Tyto přístupy mohou být inspirací pro implementaci či zaměření společnosti v oblasti odpovědného chování. Kapitola je strukturována tak, aby poukázala na pestrost, možnost realizace aktivit souvisejících s jednotlivými pilíři CSR a představila konkrétní aktivity (různorodého zaměření), úspěšné projekty a ocenění ve vybraných společnostech, které svými aktivitami prokázaly odpovědné přístupy v sociální, environmentální či ekonomické oblasti.

Pokud organizace v prvotním stádiu přemýšlení o CSR, tak je vhodné využít již existujících přístupů právě ve společnostech, které se např. zúčastňují existujících ocenění v oblasti CSR, kde je možno v rámci zveřejněných informací, využít existujících know-how pro hodnocení, a také si vzít podněty ze zveřejněných CSR reportů nebo zpráv zaměřených na *Sustainability Reporting*. **Šíření dobré praxe je velmi účinný nástroj pro rozvoj udržitelného podnikání a pomáhá firmám budovat dlouhodobé a stabilní vztahy s jejich partnery a přispívá tak ke zvyšování kvality a spokojenosti s výrobky, či službami k prosazování pozitivních změn ve všech oblastech udržitelnosti – ekonomické, environmentální a sociální.**

Základní princip „business case“ nespočívá v systému řady opatření, ale slouží především na využívání dostupných a ověřených postupů a zkušeností firem, které koncept využívají a mají jej implementován. Ve firmě není možné ihned identifikovat nejsilnější a nejslabší vazby na podnikový výkon, proto je tento přístup vhodný např. při využití pro hodnocení a benchmarku s jinými subjekty, které již úspěšně mají koncept CSR implementován do podnikové strategie. Případové studie lze rozdělit např. do tří typů vzájemných vztahů:

1. jak ovlivňuje společenská odpovědnost finanční výkonnost,
2. jak finanční výkonnost může ovlivňovat společenskou odpovědnost,
3. vzájemnou synergii mezi společenskou odpovědností a finanční výkonností.

Konkrétní praktické příklady lze nalézt např. na webových stránkách organizace *Byznys pro společnost*, které uvádí u několika desítek firem konkrétní výčet aktivit v oblasti CSR. Souhrnně je zde kladen důraz na informovanosti veřejnosti a všech zájmových stran právě formou zpráv o CSR, o udržitelném rozvoji a o příkladech dobré praxe apod. Konkrétní příklady lze nalézt např. na stránkách <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz>; ve sborníku příkladů dobré praxe – *CSR společensky odpovědné chování místních firem*; zahraniční příklady jsou např. obsaženy v publikaci *Responsible Entrepreneurship (A collection of good practice cases among SMEs across Europe)*, která obsahuje více než 25 evropských společností, ve které jsou podrobně představeny CSR aktivity. Další příklady lze nalézt např. v *Manuálu pro české společnosti s příklady dobré praxe*, kdy tato publikace je výstupem pěti členských firem platformy *Byznys pro společnost*.

V rámci *Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v ČR*, který byl stanoven v roce 2014 je ve strategických prioritách uvedena podpora aktivního rozvoje CSR formou osvěty a prezentace příkladů dobré praxe (NAP CSR, 2014). Vznik různých forem ocenění a asociací zabývajících se CSR způsobuje určitou roztržitost informací, kde lze nalézt příklady dobré praxe či případové studie v CSR, zde bychom doporučovali, sjednotit jednotlivé postupy a vytvořit jednu hlavní platformu, kde by dané informace byly koncentrovány.

Pro příklad uvedení úspěšných projektů a ocenění společností jsou uvedeny vybrané společnosti, které svými aktivitami prokázaly odpovědné přístupy v sociální, environmentální či ekonomické oblasti. Přehled oceněných v programu *Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost v roce 2015* - vítězství patří společnosti *Brose CZ, s.r.o.* a oceněným byl také *Provident Financial s.r.o.*, doporučujeme pro získání dodatečných informací nahlédnout do jejich CSR reportů, kde jsou podrobně jednotlivé oblasti a aktivity představeny. Ocenění ve veřejném sektoru získal *Liberecký kraj, Krajský úřad Libereckého kraje* a v oblasti sociální podnik bylo vítězem *Teraupetické centrum Modré dveře, z.s.* V rámci ocenění za zapojení organizace do CSR vyhrála společnost *CPI Hotels, a.s. – Clarion Congress Hotel Ostrava*.

V kategorii malé a střední podniky zvítězily *Technické služby Opava, s.r.o.* a v kategorii Sociální podnik o.s. *ERGON – Chráněná dílna* a v kategorii Rodinná firma vyhrála společnost *Liva Předslavice, s.r.o.* Výčet oceněných společností a jejich aktivit v rámci CSR může být prvotním impulzem pro inspiraci v těchto přístupech. Pro bližší přezkou konkrétních aktivit doporučujeme zaměřit se na jejich „**reporting**“ a zveřejněné informace týkající se CSR aktivit.

Dalším příkladem jsou projekty, které dostaly ocenění *TOP Odpovědná firma* v roce 2015, a které mohou být inspirací pro ostatní subjekty, které zvažují implementaci a využívání principů CSR, oblasti spadají do ocenění „*pracoviště budoucnosti*“, „*diverzita*“, „*udržitelný produkt*“, „*leader v životním prostředí*“, „*firma a škola*“, „*odpovědná malá a velká firma*“. V následující části jsou představeny jednotlivé společnosti a jejich projekty v oblasti CSR, konkrétně se jedná o společnosti:

- **KPMG Česká republika** - podporuje rozvoj zaměstnanců nejrůznějšími cestami. Jednou z nich je *expertní dobrovolnictví*. Experti pomáhají neziskovým organizacím řešit konkrétní strategické otázky. Zároveň si rozšiřují odborný rozhled a posilují měkké dovednosti. Kromě praktického mentoringu také společnost vzdělává seniory ve finanční gramotnosti a matky vracející se na trh práce. Za rok 2014 věnovala KPMG Česká republika na podporu občanského sektoru 2 369 dobrovolnických hodin. Dále společnost realizovala integraci odborné pomoci neziskovému sektoru do vzdělávacího systému pro zaměstnance společnosti KPMG Česká republika. V rámci dlouhodobé mentoringové spolupráce s neziskovkami se naši lidé rozvíjejí v technických i měkkých schopnostech a dovednostech, které využívají v práci pro klienty. Odbornou pomoc si tedy kolegové plánují v rámci svého profesního či osobního

rozvoje a zpětnou vazbu od neziskovek, kterým pomáhají, používají při interních rozvojových a kariérních diskusích.

- **PwC Česká republika** - podporuje rozmanitost, odpovědnost a kreativní uvažování. Tento přístup uplatňuje i ve své personální strategii. Potenciál starších odborníků a zaměstnanců na rodičovské dovolené využívá k překonání náročné sezónní práce v oddělení auditu. Nabídku sezónního či projektového uplatnění využila díky individuálnímu přístupu většina z 29 matek na mateřské dovolené. Více než 50 % lidí oproti předchozímu roku zvolilo zkrácený úvazek, a mohlo se tak věnovat rodině či studiu. Neotřelý způsob, jak podpořit rodiče na pracovišti, nabízí nově zavedený benefit v podobě firemní chůvy. Dále má společnost pozitivní přístup ke genderovému složení, kdy je stejný podíl žen jako mužů, přičemž je snahou, aby tomu tak bylo i v nejvyšším vedení. Firma zavedla globální strategii 2+1 na podporu žen. Interní projekt *Women Coaches* využívá zkušeností žen na seniorních pozicích, které kolegům radí, jak sladit práci a rodinu. Diskriminaci pomáhá předcházet etická linka, lidem se zdravotním postižením umožňuje PwC uplatnění díky spolupráci se sociálním podnikem *Startujeme o.p.s.* V interní kavárně nyní pracuje 9 lidí s lehkým mentálním postižením. Oceněným je také přístup společnosti k zohlednění dopadů na životní prostředí - snižování uhlíkové stopy přes omezování spotřeby papíru až po recyklaci téměř veškerého odpadu. Uhlíkovou stopu se PwC ČR podařilo od předchozího roku snížit o 32 %. Pracovníci nemají již několik let služební automobily a při cestování využívají městskou dopravu. Následováním hodným příkladem je omezení leteckých pracovních cest o 18 %. Inspirativní jsou i technologické inovace v pražském sídle firmy, které umožňují například využívání dešťové vody ve strojních systémech budovy.
- **Unilever ČR** – zaměřena o péči, spokojenost a zdraví svých lidí. Projekt *Lamplighter* pomáhá zaměstnancům sledovat a posilovat jejich fyzickou i duševní kondici. Loni se zapojilo 57 % pracovníků. Navštívili např. semináře o tom, jak se zdravě stravovat na pracovních cestách, předcházet stresu, nebo jak si zachovat výkonnost a energii. *Lamplighter* pomohl zvýšit angažovanost zaměstnanců o šest procent. Za zmínku stojí také nový benefit v podobě Linky důvěry nebo on-line platforma MAPS pro (budoucí) rodiče.
- **GE Money Bank** - strategie „*GE rozmanitě*“ je zaměřena na rovný přístup ke všem věkovým kategoriím i potenciálně znevýhodněným skupinám. GE Money Bank umožňuje uplatnění rodičům, starší generaci i nováčkům na pracovním trhu. Ženy se mohou rozvíjet díky síti *Women's Network*, 64 % zaměstnanců na rodičovské dovolené využívá facebookovou skupinu určenou speciálně jim. O potřeby kolegů se zdravotním postižením se stará pracovní skupina *Bez bariér*. Stranou nezůstává ani projekt tzv. „sendvičová generace“.

- **Plzeňský Prazdroj** - přístupu k diverzitě svědčí v Prazdroji výsledky: v roce 2010 bylo ve vedení firmy 17 % žen, letos 28 %. Daří se to díky zaměření na ženy při náboru a jejich podpoře v kariérním rozvoji i při návratu do zaměstnání. Prazdroj nabízí zaměstnankyním možnost mentoringu a propojuje ženy v seniorních pozicích i na začátku kariéry. Smyslem projektu je pěstovat otevřenou firemní kulturu a přitáhnout do firmy talentované ženy. Do budoucna Prazdroj plánuje podporu mezigenerační spolupráce, zejména prostřednictvím dobrovolnictví V roce 2015 byl představen program Prosperita, který zahrnuje klíčové oblasti podnikání, které jsou vymezeny jako společné světy - úzká spolupráce s partnery, zákazníky, dodavateli, neziskovými organizacemi, regulátory či komunitami.
- **Sodexo Benefit** - při podpisu Charty Diverzity byla společnost Sodexo Pass ČR mezi prvními. Společnost má vyrovnaný podíl mužů a žen v českém nejvyšším vedení. Na otázky genderu a věkové diverzity se zaměří i nově vzniklá síť Barevné Sodexo. Generální ředitelka Martina Grygar Březinová je členkou fóra SWIFT (Sodexo Women's International Forum for Talent), které podporuje profesní růst žen. Sladit kariérní rozvoj a osobní život pomáhá lidem projekt Rovnováha. Že se to daří, dokládá výzkum, podle něž by práci v Sodexo doporučilo přátelům 82 % zaměstnanců.
- **Skanska** – používá ekologicky neškodných materiálů a také uplatňuje principy oběhové ekonomiky. Další komplexní inovací je zohlednění celého životního cyklu stavebního projektu (Building Information Modeling). První stavbou, jejíž realizace proběhla podle norem BIM, je kancelářská budova Riverview Smíchov. Skanska jde příkladem ostatním firmám v oboru a ukazuje, že cílem je měřitelná udržitelnost. Hlavními hodnotami jsou ekologická šetrnost, životnost a spolehlivost materiálů. Skanska v České republice a na Slovensku dlouhodobě podporuje rozvoj šetrného stavebnictví. Během roku 2015 vznikl projekt firemního dobrovolnictví *Podej ruku* a byl přijat vyšší standard bezpečnosti práce v podobě povinného vybavení brýlemi a rukavicemi zaměstnanců na našich stavbách.
- **Tchibo Praha** – společnost využívá přístupu, kdy jsou jejich výrobky šetrné k životnímu prostředí a tvoří velkou část sortimentu společnosti Tchibo. Více než 35 % kávy pochází z udržitelného zemědělství, přes 80 % bavlněných výrobků má certifikaci „bio“. Záměrem je podíl těchto produktů zvyšovat. A také o nich informovat. Tchibo se však nevydává cestou marketingové kampaně, ale vzdělává zejména své zaměstnance. V rámci Kávové akademie probíhají workshopy věnované certifikaci, školením prošlo 33 obchodních zástupců, 83 vedoucích prodejen a 98 hostesek. Díky tomu mohou zákazníkům nabídnout přesné a relevantní informace.

- **dm drogerie markt** - společnost si uvědomuje význam udržitelného podnikání. V odpovědném přístupu proto podporuje i své zákazníky. Informační kampaň „Už dnes myslím na zítřek“ formou soutěže motivovala kupující k tomu, aby se zajímali o fair trade potraviny, produkty ekologického zemědělství nebo přírodní kosmetiku. Do soutěže se zapojilo přes 100 000 zákazníků a prodej výrobků šetrných k přírodě stoupl o 20 %.
- **Heineken Česká republika** – byla oceněna dlouhodobá snaha společnosti Heineken o snižování spotřeby vody ve výrobě. Od roku 2010 se jejím pivovarům podařilo snížit spotřebu vody ze 4,5 hektolitrů na 3,5 na 1 hektolitr vyrobeného piva. Program „Voda – celospolečenské téma“ upozorňuje na otázky udržitelnosti. Odstartoval konferencí Voda 2014, jejímž cílem bylo oslovit a zapojit do spolupráce další firmy. Společná iniciativa v další fázi projektu má silnější potenciál příznivě ovlivnit postoj veřejnosti i tvůrce legislativy.
- **Skupina ČEZ** - kromě opatření zaměřených na jadernou bezpečnost, ochranu ovzduší a úsporu vody v elektrárnách se Skupina ČEZ aktivně podílí na vytváření krajiny příznivé pro život. Konkrétně prostřednictvím grantového programu Stromy. Na základě návrhů místních obyvatel podporuje ČEZ výsadbu stromořadí po celé republice. Od roku 2011 vzniklo či bylo obnoveno 144 alejí. S vyhodnocováním žádostí pomáhají odborníci na krajinářství a dendrologii a výsledkem je iniciativa, která lidem přináší dlouhodobý užitek. Skupina ČEZ rozšiřovala své aktivity v roce 2015 pro postupné naplňování cílů odpovědného podnikání. Významný posun byl v oblasti reportování a měření společensky odpovědných aktivit. V pilotním projektu běží zavádění nefinančního reportingu dle GRI G4 do firemních procesů. Dále jako jedna z prvních firem v ČR aplikovali a změřili metodou LEA připravenost reagovat na pracovní potřeby zaměstnanců s ohledem na jejich životní fázi. Také byl vydán Zákaznický kodex, který je komplexně cílený na spokojenost zákazníků, a také Etický kodex, který je závazný pro chování všech zaměstnanců Skupiny ČEZ.
- **Siemens** - pomáhá konkrétním lidem bez domova. Projekt *Restart@Siemens* nabízí pracovní uplatnění a hrazení nákladů na bydlení lidem, kteří se chtějí dostat z bludného kruhu života na ulici. Výsledkem je 39 kvalitních žádostí (z toho 12 od žen), 3 uzavřené smlouvy, kladné reakce z německé centrály i od obchodních partnerů, velký mediální ohlas a nominace projektu do celosvětové soutěže. Solidaritu projevují i zaměstnanci firmy, kteří se hlásí jako dobrovolníci do podpůrných skupin.
- **Microsoft** - podporuje rozvoj IT dovedností u školních dětí, studentů i jejich učitelů. Program *Vzděláváme pro budoucnost* pomáhá zavádět tablety do škol, Akademie programování seznamuje děti s kódováním (v roce 2015 absolvovalo desetihodinový workshop 800 dětí). Výsledkem programu BizSpark je 500



aktivních startupů, dvouletým pracovním programem MACH určeným absolventům vysokých škol prošlo 17 studentů.

- **Samsung Electronics CZ a SK** – realizovala školám projekt Škola dotykem. Záměrem bylo zmapovat využití a přínos digitálních technologií ve výuce. Iniciativa, které se zúčastnilo 9 základních škol a 3 gymnázia, vzbudila značný mediální ohlas a potvrdila smysluplnost tabletů v hodinách. Pozitivní reakce vyvolal také pětiměsíční vzdělávací program Rozhled – Samsung Digital Academy, díky kterému se s technologiemi seznámily děti v dětských domovech a pěstounské péči.
- **ASEKOL** – společnost otevřela v roce 2014 dvacet pracovních míst pro osoby s handicapem a vytvořila charitativní projekt Koruna za kilo. Díky rozsáhlé sběrné síti, třeba červeným kontejnerům, které rozmisťujeme v ulicích po celé ČR, se navýšilo množství vysbíraného elektrozařízení o 8 %.
- **Centrum andragogiky** – vystavělo nové školicí středisko s bezbariérovým přístupem, které je šetrné k přírodě. S novou stavbou vytvořili i nová pracovní místa v souladu s politikou rovných příležitostí a zaměstnávají 50+, matky po mateřské dovolené, studenty a osoby se zdravotním postižením, pro které vytváří alternativní formy práce vč. bezbariérového přístupu. Nové prostory centru dovolily dále pracovat na přístupu CSR a účastnit se tak i větších projektů, vést osvětlu a díky rozšíření týmu spolupracovníků i ve větším měřítku vzdělávat klienty. Byla inovována příručka kvality podnikání, protikorupční politiky a také zavedena směrnice týkající se chování a jednání zaměstnanců navenek, ale také k sobě samým. Bylo založeno kulturní a vzdělávací Centrum CIHELNA, pro celé rodiny (děti, dospělí, senioři) s programy na každý den od zábavy, jazyků, celovečerních akcí se známými osobnostmi až po praktické semináře a kurzy.
- **Accenture** – v rámci projektu Accenture Academy se podařilo pomoci 17 mladým lidem opouštějícím dětský domov najít zaměstnání a mít stabilně zapojených 15 dětských domovů (138 mladých lidí) do projektu. Další významný projekt byl realizován pro zaměstnance, kde šlo o celkovou změnu koncepce portálu s benefity Caffeteria dle podnětů zaměstnanců, dále byly zlepšeny procesy a uživatelské prostředí Business Intermediary Portálu (BI portál), který je centrálním nástrojem na screening dodavatelů s ohledem na jejich byznys a etické praktiky.

Příklady **reportů** řady firem lze nalézt na webových stránkách *Asociace společenské odpovědnosti*, případně finalistů a oceněných v oblasti „odpovědný reporting“ na webových stránkách organizace *Byznys pro společnost*. V reportech uvedených firem jsou uvedeny informace týkající se pilířů konceptu a jednotlivých aktivit, které dané společnosti realizovaly.

- Příklady dobré praxe, lze rozšířit o projekty, které byly oceněny v rámci soutěže *Firma roku: rovné příležitosti v roce 2015*:
  - 1. místo: Česká spořitelna, a. s.;
  - 2. místo: RWE Česká republika, a. s.;
  - 3. místo T-mobile Czech Republic a. s.;
  - zvláštní cena poroty byla udělena společnosti Vodafone Czech Republic a. s.

V následující části jsou představeny jednotlivé projekty daných společností:

- **Česká spořitelna, a. s.** – zavedla komplexní systém podpory rovných příležitostí žen a mužů a kariérního růstu žen, který je součástí širšího koncipovaného programu *Diversitas*. Mezi konkrétní opatření patří mimo jiné rozvojové programy pro talentované ženy využívající mentoring, síťování, neformální skupiny, účast na poradách vedení, vzdělávání a semináře. Také v rámci „talent poolu“ a „succession poolu“ zaměřených na vyhledávání potenciálních talentů/talentek a nástupců/nástupkyň na manažerské pozice je sledováno zastoupení žen. Významným závazkem je i úsilí o dosažení zastoupení žen ve vedení a dozorčí radě v poměru minimálně 35 % do roku 2019. Pozitivem je i podpora rodičů na mateřské a rodičovské (dovolené) s využitím pravidelných setkávání, vzdělávání, tištěných materiálů, intranetu apod. a usnadnění jejich návratu zpět do zaměstnání (projekt Čáp). Společnost se zaměřuje i na podporu otců, mimo jiné možnost čerpat 5 dnů volna po narození dítěte, a za zmínku stojí i propracovaný postup, který při propouštění zaměstnanců/zaměstnankyň zohledňuje nejružnější specifika dané osoby. Celkově lze konstatovat, že firemní kultura České spořitelny je z pohledu sledovaných parametrů na velmi vysoké úrovni.
- **Innogy** - zavedení konkrétní opatření, která vedou ke zvýšení zastoupení žen ve firmě i v jejím vedení. Ať už se jedná o interní kvóty, anebo o aplikaci „Pravidla +1“, což znamená mít na dané výkonné pozici vždy o jednu ženu více než v předchozím roce. Kromě toho firma již ve fázi výběrových řízení přihlíží k tomu, aby se uplatňovalo „Pravidlo +1“ a principy diversního akčního plánu. Rovněž v programu na podporu zaměstnanců s potenciálem růstu ve firmě je žádoucí, aby zastoupení žen a mužů bylo vyrovnané. Ostatně zastoupení žen ve vedení firmy, a to v nižším, středním i vyšším managementu, je již v současnosti velmi významné a cíleně se snaží přiblížit k jejich poměru v zaměstnanecké populaci. Firma rovněž realizuje nejružnější formální i neformální aktivity na podporu kariérního růstu žen, jako jsou mentoringové programy (platforma The Women to Lead), semináře, workshopy anebo konference. Mezi příklady dobré praxe lze zařadit i možnost čerpání 5 dnů volna s náhradou mzdy pro rodiče dětí ve věku do 3 let a další 3 dny osobního volna s náhradou mzdy pro všechny zaměstnance/zaměstnankyně bez

dalšího určení, což pozitivně přispívá ke sladění pracovního, rodinného a osobního života.

- **T-mobile Czech Republic a. s.** - vytvořen závazek dosažení vyrovnanějšího zastoupení žen ve vyšším a středním managementu, který přijala skupina Deutsche Telekom a to ve výši 30 % do konce roku 2015. Již ve fázi nábory zaměstnanců/zaměstnankyň jsou personální agentury pobízeny k doporučení vyváženého poměru žen a mužů na poptávané pozice. Kromě toho jsou za účelem podpory rozvoje žen ve společnosti využívány i rozličné formy rozvoje jako např. koučování, mentoring, interní školení, mezinárodní a mezifiremní rozvojové aktivity. Pro rodiče na mateřské a rodičovské (dovolené) jsou určeny speciální internetové stránky (portál EchoFamily). Před návratem do zaměstnání je navíc možné využít asistence skupiny interních koučů/kouček. Pro zaměstnance jsou pořádány také různé akce ve firmě. Inspirativní je i nabídka využívání flexibilních forem práce, které jsou k dispozici zaměstnancům společnosti a mohou přispět k vyššímu zastoupení žen ve vedení. Za zmínku stojí i propracovaný systém rovného odměňování, který je projednáván se zástupci/zástupkyněmi odborové organizace.
- **Vodafone Czech Republic a. s.** - příklad dobré praxe v oblasti firemních benefitů, které přispívají ke sladění rodinného a pracovního života. Konkrétně se jedná o možnost návratu do zaměstnání po mateřské (dovolené), kdy mohou rodiče pracovat po dobu 6 měsíců na tříčtvrteční úvazek (0,75), avšak za mzdu, která odpovídá úvazku plnému. Půl roku po návratu do zaměstnání navíc firma rodičům dorovná rozdíl mezi mzdou a finanční podporou od státu za prvních 16 týdnů mateřské (dovolené). Tyto motivační benefity jsou nabízeny od dubna 2015 a jsou určeny rodičům, kteří se chtějí po mateřské brzy vrátit zpět do zaměstnání.

Dále můžeme uvést i **oceněné společnosti** v rámci soutěže *Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost za rok 2014 v Moravskoslezském kraji*. Mezi oceněné společnosti patřily:

- **TELE DATA SYSTEM spol. s r.o.** - v oblasti společenské odpovědnosti se firma angažuje již několik let. Podporuje a sponzoruje řadu sportovních i kulturních aktivit.
- **Clarion Congress Hotel Ostrava** si důsledně vybírá dodavatele zboží i služeb. Při svém výběru zohledňuje především regionální dodavatele, neváhá využít i nabídku chráněné dílny.
- **Společnost BROSE CZ, spol. s r.o.** je rodinný podnik s více než 100letou tradicí, který v loňském roce oslavil desetileté výročí svého působení v Průmyslovém parku Koprivnice. V červenci 2014 společnost zprovoznila vlastní zařízení pro děti Kids Club – jesle, mateřskou školu, odpolední družinu a prázdninový klub. Jde o jeden z celé řady benefitů, jež tato společnost nabízí svým zaměstnancům, jejichž počet se stále zvyšuje.

- **Občanské sdružení Stránské** - sdružení je zakladatelem chovu ohroženého druhu valašských ovcí. Výrobky z jejich vlny jsou nositeli značky „Jeseníky originální produkt“. Každá ovce má jméno, které jí vymyslí děti při vítání mláďat. Zákazník si pak může vybrat ovci, z jejíž vlny si výrobek přeje a podílet se i na jeho samotné výrobě. Může tak mít ponožky třeba z vlny ovce Josefíny, nebo plstěnou kabelku z vlny ovce Lentilky.
- **Vysoká škola báňská** – Technická univerzita má za sebou více než 160 let své existence. Kromě vzdělávání univerzita pomáhá svým studentům i s nalezením jejich budoucího uplatnění. Spolupracuje se zaměstnavateli v našem kraji, organizuje veletrh Kariéra Plus, kde studenti mohou najít svého budoucího zaměstnavatele.
- **Město Kopřivnice** – bylo i loňským vítězem a ve výčtu aktivit klade Kopřivnice důraz na práci s mladými lidmi. V rámci projektu „Mladí městu Kopřivnice“ nabízí mladým lidem ve věku od 16 do 19 let letní brigády, které jsou spojeny s údržbou města. Aktivita se osvědčila a město Kopřivnice v ní bude nadále pokračovat.
- **Město Studénka** - pro zkvalitnění svých služeb provádí vedení městského úřadu pravidelná šetření spokojenosti zaměstnanců, a tím získává účinnou zpětnou vazbu. Za svůj přístup k problematice dodržování rovných příležitostí obdržel městský úřad nejedno ocenění.

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 nabízení pomoci hendikepovaným lidem. Také jsou vyvíjeny antidiskriminačních 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 opětného využití. Jsou také vyvíjeny koncepční projekty v rámci nákladových úspor v energetické náročnosti, šetrnosti ke spotřebě vody a snižování emisí.

Lze vypořádat, 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 společností, 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.

## SHRnutí KAPITOLY



Uvedené případové studie a příklady projektů poskytly vstupní exkurz do problematiky praktického uplatnění vybraných společensky odpovědných aktivit a vyzvedla projekty společností, které byly zahrnuty do určitého procesu ocenění. Lze konstatovat, že případové studie slouží k využívání dostupných a 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 dalších organizací, které komunikují již realizované projekty, či reporty společností, které dosáhly na prestižní ocenění v různých oblastech a pilířích CSR. Uvedené příklady mohou být inspirací pro společnosti, které mohou využít odpovědných přístupů za účelem posilování vzájemného vztahu se svými stakeholdery a budovat pozitivní dlouhodobé odpovědné přístupy.

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., 2013. *Percepce společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Studia Oeconomica: SU OPF. ISBN: 978-80-7248-894-0.
- [4] ADÁMEK, P., 2012. *Hodnocení Corporate Social Responsibility malých a středních podniků v České republice*. Dizertační práce. SU OPF.
- [5] 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.
- [6] ANDRIOF, J. a M. McINTOSH, 2001. *Perspectives on Corporate Citizenship*, Sheffield: Greenleaf Publishing, ISBN 978-18-747-1939-7.
- [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] BARTOŠOVÁ, Z., 2006. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, o.s. ISBN 80-902965-5-6.
- [9] BEGLEY, P., 2006. *Socially Responsible Investing: Calvert Mutual Funds and Corporate Governance*, Credo Advisors.
- [10] 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.
- [11] 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>
- [12] BRØNN, P. a A. VRIONI, 2001. Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, Vol. 20, No. 2, pp. 207-222. [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/corporate-social-responsibility/corporate-social-responsibility-and-cause-related-marketing.pdf>
- [13] BUSINESS LEADERS FORUM. 2008. Normy a iniciativy. [online]. [cit 2016-06-11]. Dostupné z <http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy/>
- [14] BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2014. CSR News. [online]. [cit 2016-07-20]. ISBN: 978-80-905188-6-5. Dostupné z <http://www.byznysprospolecnost.cz/byznys-pro-spolecnost.html>
- [15] 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.

- [16] CARROLL, A. B., 1999. Corporate Social Responsibility. *Business Society Review*. Vol. 38, No. 3, ISSN 0045-3609.
- [17] CARROLL, A. B., 1998. The Four Faces of Corporate Citizenship. In *Business and Society Review*, 100/101, ISSN 0045-3609.
- [18] 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.
- [19] CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. 2015. [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z:  
[http://www.cqs.cz/admin/files/INFO\\_listy\\_o\\_produktech/IQNet\\_SR\\_10\\_C.pdf](http://www.cqs.cz/admin/files/INFO_listy_o_produktech/IQNet_SR_10_C.pdf)
- [20] CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. 2015. [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Novinky/Spolecenska-odpovednosti-firem-zkusenosti-ze-zavedeni-systemu-managementu-spolecenske-odpovednosti.html>
- [21] 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)
- [22] 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>
- [23] 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.
- [24] CSR EUROPE, 2010. The European Alliance for CSR. [online]. [cit. 2016-08-09]. Dostupné z: <http://www.csreurope.org/pages/en/alliance.html>
- [25] 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.
- [26] 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. 2016-03-02]. DOI: 10.1023/A:1024128730308. Dostupné z:  
<http://www.springerlink.com/content/p771045572131hk7>
- [27] DONALDSON, T. a L. E. PRESON, 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. In: *Academy of Management Review* [online]. [cit. 2016-08-18]. ISSN 0363-7425.
- [28] ELKINGTON, J., 1997, *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford, 402 s. ISBN 1-900961-27-X.
- [29] EMAS, 2007. Příručka k Programu EMAS, Planeta, roč. XV, č. 1/2007, ISSN 1801-6898.
- [30] EUROSIF. 2012. European Socially Responsible Investment Study. [online]. [cit. 2016-08-12]. 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)
- [31] EUROSIF. 2010. European SRI Study 2010. [online]. [cit. 2016-08-12]. Dostupné z: <http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study/2010>

- [32] FRIEDMAN, M. In *New York Times Magazine*. 1970, s. 33.
- [33] 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-respbusiness.html>.
- [34] FRIEDMAN, A. L. a S. MILES, 2006. *Stakeholders*. Oxford University Press, 330s. ISBN 978-0-19-926986-0.
- [35] 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.
- [36] 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.
- [37] 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.
- [38] GOODPASTER, K. E., 2003. Some challenges of social screening. *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, No. 3, pp. 239-46.
- [39] GRAAFLAND, J., EIJJFINGER, 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.
- [40] 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>
- [41] GRI Pokyny pro Sustainability Reporting. [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/podpora/pro-csr-manazery/csr-report-podle-gri/>
- [42] HABISCH, A. et al. 2005. *Corporate social responsibility across Europe*. New York: Springer, 397 s. ISBN 35-402-3251-6.
- [43] 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.
- [44] HORVÁTH, P., T. REICHMANN, 2003. *Vah lens Großes Controllinglexikon. 2., neubearb. und erw. Aufl.* München. Vahlen, 843 s. ISBN 3-8006-2758-2.
- [45] HYRŠLOVÁ, J., 2009, Účetnictví udržitelného rozvoje podniku. VŠE, [online]. [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: [http://www.enviweb.cz/download/ea/ucetnictvi\\_udrzitelneho\\_rozvoje.pdf](http://www.enviweb.cz/download/ea/ucetnictvi_udrzitelneho_rozvoje.pdf)
- [46] 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.
- [47] JENSEN, M. C. 2000. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics* [online]. Vol. 12, No. 2, pp. 235-156 [cit. 2016-05-08]. ISSN 1052-150X. Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3857812?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=47698830884057>



- [48] 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.
- [49] KAŠPAROVÁ K., 2012. *Způsoby měření CSR*. Diplomová práce. [online]. [cit. 2016-03-18]. 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)
- [50] 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.
- [51] 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>
- [52] KOČMANOVÁ, A., et al., 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.
- [53] 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.
- [54] 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.
- [55] KRAJNC, D. a P. GLAVIC, 2005. A model for integrated assessment of Sustainable development. *Resources, Conservation and Recycling*. Vol. 43, pp. 189-208.
- [56] KRÁTKÝ, J., 2012. *Analýza společenské návratnosti investice*. [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.sroi.cz/images/stories/A5-prirucka-SVII1---FINAL2-nahled.pdf>
- [57] KRYMLÁKOVÁ, H., et al., 2009. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vydání. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
- [58] KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3983.
- [59] LOUCHE C., S. a LYDENBERG, 2006. Socially responsible investment: differences between Europe and United States, *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series* 2006/22. [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <https://public.vlerick.com/Publications/67642c0d-6aa9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>
- [60] 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.
- [61] MASS, K. a K. LIKET, 2011. Social Impact Measurement: Classification of Methods, *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management, Eco-Efficiency in Industry and Science*, Vol. 27, pp. 171-202. DOI 10.1007/978-94-007-1390-1\_8.

- [62] 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.
- [63] 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.
- [64] NAP, 2014. *Národní akční plán společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. [online]. 2014 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/spolecenska-opovednost-organizaci/narodni-akcni-plan-csr/>.
- [65] NEXEN, *Sustainability Report – Responsible energy development*. 2009, Dostupné z: [http://www.nexeninc.com/en/ResponsibleDevelopment/SustainabilityReport/~/media/Files/Sustainability/2009/Nexen\\_2009\\_SR.ashx](http://www.nexeninc.com/en/ResponsibleDevelopment/SustainabilityReport/~/media/Files/Sustainability/2009/Nexen_2009_SR.ashx)
- [66] OECD Směrnice pro nadnárodní podniky. [online]. [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <https://mneguidelines.oecd.org/text/MNEGuidelines%20C4%8Ce%20C5%A1tina.pdf>
- [67] 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.
- [68] PETŘÍKOVÁ, R., et al. 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, s.r.o. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [69] PLÁŠKOVÁ A. a P. RYŠÁNEK, 2013. *Hodnocení Společenské odpovědnosti firem*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02435-4.
- [70] 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.
- [71] 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.
- [72] 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.
- [73] PRSKAVCOVÁ, M., 2009. Společensky odpovědné investování. *Český finanční a účetní časopis*, roč. 4, č. 2, s. 57-69.
- [74] 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.
- [75] 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>
- [76] SETHI, P., 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework for Measurement and Analysis. *California Management Review.*, Vol. 17, pp. 58-64.

- [77] SCHALTEGGER, S. a M. WAGNER, 2006. *Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner, Sustainability Accounting as the Link between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting*. Dordrecht: Springer. pp. 681-697. ISBN-101-4020-4973-0.
- [78] 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.
- [79] SPARKES, R. a J., COWTON, 2004. The maturing of socially responsible investment: a review of the developing link with corporate social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, pp. 45-47.
- [80] 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>
- [81] 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)
- [82] STUHLÍK, R., 2007b. *Zelené paradigma sílí – fondy reagují*. [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.fondshop.cz/FS/Tema.pdf>
- [83] ŠMAJS, J., BINKA, B. a I. ROLNÝ, 2012. *Etika, ekonomika, příroda*. Grada Publishing a.s. ISBN 9788024742939.
- [84] TURKER, D., 2009. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No. 4, pp. 411-427.
- [85] 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>
- [86] 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>
- [87] 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.
- [88] WOOD, D. J., 1991, Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, ISSN 03637425.
- [89] 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**

Problematika společenské odpovědnosti podniku se neustále rozvíjí i přes nejednoznačnost a různorodost terminologického vymezení. Studijní opora byla zaměřena na představení problematiky společenské odpovědnosti organizací, objasnění a vysvětlení odborné terminologie spojené s přístupy CSR i alternativními koncepty a přístupy. Dále byla provedena historická retrospektiva konceptu USA i v EU a stanoveny milníky ve vývoji konceptu. Významný prostor byl zaměřen na představení mezinárodních standardů a iniciativ, které podporují myšlenky společensky odpovědných principů.

Teoretické vymezení bylo založeno na vybraných stěžejních teoriích společenské odpovědnosti a alternativních konceptech prolínajících se s konceptem CSR. Rozsáhleji byla provedena charakteristika základních částí konceptu a dimenzí CSR. Pro posouzení měření výkonnosti společenské odpovědnosti podnikání byly charakterizovány využívané metody a modely či nástroje pro sebehodnocení a vzájemný benchmark. Úloha případových studií a příkladů dobré praxe širěji doplnila možnosti přístupu k měření výkonnosti CSR. Na moderní směr CSR poukázala oblast společensky odpovědného investování a oblast reportingu, ve které byly charakterizovány CSR zprávy, principy a mezinárodní iniciativa GRI.

Přes existenci různých modifikací a alternativ v rámci vymezení přístupu CSP lze shledat určité tendence, které preferujeme v oblasti zájmu CSP na všechny zájmové skupiny (stakeholder a shareholder přístupy), které by měly být základnou pro vymezení očekávání těchto skupin a následné využití metrik, vhodně aplikovaných, dle podmínek organizace, geografické polohy a dalších faktorů, dle stanovených strategií, které vedou k maximálnímu splnění jejich očekávání.

Provedená charakteristika jednotlivých nástrojů umožňuje kombinaci jednotlivých metrik v pilířích CSR s ukazateli ESG, jež implementují kromě přístupu triple-bottom-line také corporate governance. Lze tedy pozorovat posun od dílčích vymezování jednotlivých oblastí CSR (sociální, environmentální a ekonomické) do komplexnějších ukazatelů, které integrují dílčí činnosti a stanovují ukazatele, 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, tzn. doplněním o Demingovy principy.

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. KORP, soutěže a ocenění v oblasti CSR). Každá organizace může využít dostupných standardů pro různé 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.

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 s dominující cenou TOP Filantrop a oceněním Národní politiky kvality. Přehled existujících norem rozšiřuje možnosti uplatnění i hodnocení využívání společensky odpovědných aktivit včetně vybraných nástrojů např. iniciativa GRI, metoda Korp a LBG. V České republice se společensky odpovědnému investování nechává prostor prostřednictvím akciových, dluhopisových, smíšených či balancovaných podílových fondů.

Posilování úlohy nestátních neziskových organizací je žádoucí a lze shledat vymezení jejich role v podpoře a komunikace CSR za výrazné. Konkrétní možnosti spolupráce byly identifikovány v podobě konkrétních aktivit, které vycházejí např. ze strany zaměstnanců, firmy nebo v podobě Cause Related Marketingu, kdy v rámci těchto oblastí byly uvedeny konkrétní příklady typů a forem spolupráce. Charakteristika dílčích faktorů filantropických aktivit je spojena se sponzorstvím, dobrovolnictvím a dárcovstvím, kdy organizace z těchto forem koordinování aktivit sledují určité výhody. Firemní filantropie v ČR zažívá významný rozmach, prostřednictvím realizovaných projektů, akcí a aktivit různé subjekty podporují dané činnosti, což dokladuje nárůst podpory firemních nadací a nadačních fondů a množství realizovaných projektů.

Představené případové studie 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 dalších organizací, které 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.

*Let's together think.....*

*.....in more responsible ways.....*

*....for the future generations.*

Přeji Vám mnoho úspěchů (nejen odpovědných) ☺

## **SEZNAM ZKRATEK**

AA	Account Ability
AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
BLF	Business Leaders Forum
CAF	Common Assesment Framework
CC	Corporate Citizenship
CED	Committee for Economic development
CRM	Cause Related Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR2	Corporate Social Responsiveness
CSP	Corporate Social Performance
ČR	Česká republika
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EEA	European Environment Agency
EEEI	The European Eco-Efficiency Initiative
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
EVA	Economic Value Aded
GRI	Global Reporting Initiative
HRM	Human Resources Management
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
NAI	Natur Aktien Index
NBS	National Business System
NCP	National Contact Point
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
RDAP	Reactive-Defensive-Accommodative-Proactive
ROA	Rentabilita celkovéh kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu

SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
SD	Sustainable Development
SEE	Social, Ethical and Environmental Investment Funds
SMEs	Small and Medium-sized Enterprises
SRI	Socially Responsible Investment
SRM	Socially Responsible Marketing
SRUR	Strategický rámec udržitelného rozvoje
TQM	Total Quality Management
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNO	United Nations Organization
VBA	Value Based Management
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 aktivit v ekonomickém pilíři .....	14
Tabulka 2: Příklady interních aktivit v oblasti sociálního pilíře.....	16
Tabulka 3: Příklady externích aktivit v oblasti sociálního pilíře .....	18
Tabulka 4: Příklady aktivit v environmentálním pilíři .....	19
Tabulka 5: Rozměry CSR .....	22
Tabulka 6: Vymezení Carrollovy definice CSR .....	27
Tabulka 7: Národního akčního plánu CSR – propagace a podpora konceptu .....	46
Tabulka 8: CSP model dle Warticka a Cochran.....	63
Tabulka 9: RDAP škála chování podniku k CSR .....	64
Tabulka 10: Identifikované rozdíly mezi CSR a CSR2 .....	65
Tabulka 11: Příklad klasifikace nástrojů CSR dle jeho zaměření a dopadů .....	81
Tabulka 12: Komparace vybraných oblastí zaměření standardů OECD Guidelines, ILO deklarace a UNGC .....	82
Tabulka 13: Komparace OECD Guidelines, ILO deklarace a UNGC standardů a vybraných aspektů pracovních vztahů .....	83
Tabulka 14: Komparace vybraných standardů a jejich vybraných vlastností.....	84
Tabulka 15: Seznam zemí účastnících se KMPG Survey of CSR Reporting 2013 .....	86
Tabulka 16: Kapitoly normy ISO 26000 .....	104
Tabulka 17: Oblasti, kritéria a váhy využité v DJSI.....	142
Tabulka 18: Přehled rozdílnosti v pojetí SRI v USA a Evropě .....	154
Tabulka 19: Objem rozdělených nadačních příspěvků TOP desítky v roce 2014.....	175



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Stupně společenské odpovědnosti organizace.....	12
Obrázek 2: Koncepce 3P (tři pilíře CSR) .....	13
Obrázek 3: Oblasti CSR.....	21
Obrázek 4: Oblasti CSR.....	26
Obrázek 5: Model output-input a stakeholderský model.....	33
Obrázek 6: Zapojení zúčastněných stran .....	34
Obrázek 7: Matice stakeholderů .....	35
Obrázek 8: Vzájemné souvislosti mezi výkonnostmi z pohledu CSR.....	67
Obrázek 9: Vzájemné souvislosti mezi výkonnostmi z pohledu CSR.....	87
Obrázek 10: Počty certifikací a používaných standardů v sektoru MSP .....	88
Obrázek 11: Přehled směrnic GRI .....	98
Obrázek 12: Schématický přehled jednotlivých kapitol normy ISO 26000 .....	105
Obrázek 13: Postup při certifikaci SA8000 .....	107
Obrázek 14: Ukázka dekompozice systému CSR.....	114
Obrázek 15: Vzorový panel pro hodnocení předpokladů .....	122
Obrázek 16: Vzorový panel pro hodnocení výsledků.....	123
Obrázek 17: Ukázka hodnocení s „jemným rozlišením“ výsledků .....	124
Obrázek 18: Ukázka komplexního hodnocení Zprávy o CSR.....	124
Obrázek 19: Oblasti podpory firemních nadací a nadačních fondů v ČR v roce 2015 ...	174
Obrázek 20: Oblasti podpory firemních nadací a fondů.....	176

## PŘÍLOHY

### Příloha 1 - Přehled základních témat a kapitol ISO 26000

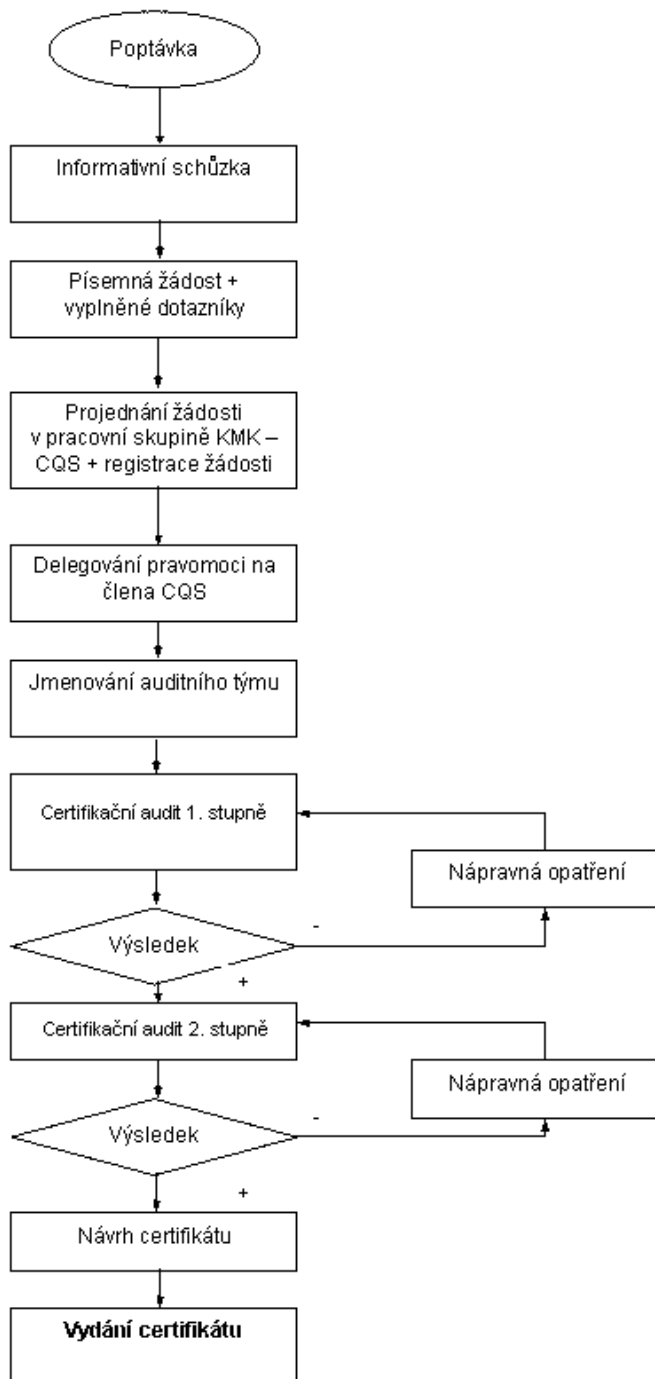
Základní témata a problematika	Kapitola
Základní téma: Řízení a správa organizace	6.2
Základní téma: Lidská práva	6.3
Otázka č. 1: Náležitá péče (due diligence)	6.3.3
Otázka č. 2: Situace ohrožující lidská práva	6.3.4
Otázka č. 3: Vyvarování se podílnictví	6.3.5
Otázka č. 4: Řešení stížností	6.3.6
Otázka č. 5: Diskriminace a ohrožené skupiny	6.3.7
Otázka č. 6: Občanská a politická práva	6.3.8
Otázka č. 7: Ekonomická, sociální a kulturní práva	6.3.9
Otázka č. 8: Základní principy a práva v práci	6. 3.10
Základní téma: Praktiky z oblasti pracovních vztahů	6.4
Otázka č. 1: Pracovní poměr a pracovněprávní vztahy	6.4.3
Otázka č. 2: Pracovní podmínky a sociální ochrana	6.4.4
Otázka č. 3: Společenský dialog	6.4.5
Otázka č. 4: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	6.4.6
Otázka č. 5: Rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání na pracovišti	6.4.7
Základní téma: Životní prostředí	6.5
Otázka č. 1: Prevence znečištění	6.5.3
Otázka č. 2: Udržitelné využití zdrojů	6.5.4
Otázka č. 3: Zmírňování změn klimatu a adaptace na změny klimatu	6.5.5
Otázka č. 4: Ochrana životního prostředí, biologické rozmanitosti a obnovení přírodních biotopů	6.5.6
Základní téma: Podnikatelská etika	6.6
Otázka č. 1: Boj proti korupci	6.6.3
Otázka č. 2: Odpovědná politická angažovanost	6.6.4
Otázka č. 3: Korektní hospodářská soutěž	6.6.5
Otázka č. 4: Propagace společenské odpovědnosti v hodnotovém řetězci	6.6.6
Otázka č. 5: Respektování vlastnických práv	6.6.7
Základní téma: Spotřebitelské otázky	6.7
Otázka č. 1: Etický/korektní marketing, věcné a nezkreslené informace a spravedlivé smluvní postupy	6.7.3
Otázka č. 2: Ochrana zdraví a bezpečnosti spotřebitelů	6.7.4
Otázka č. 3: Udržitelná spotřeba	6.7.5
Otázka č. 4: Zákaznický servis, podpora a řešení reklamací a sporů	6.7.6
Otázka č. 5: Ochrana osobních údajů a soukromí spotřebitelů	6.7.7
Otázka č. 6: Přístup k základním službám	6.7.8
Otázka č. 7: Vzdělání a osvěta	6.7.9
Základní téma: Komunitní angažovanost a rozvoj	6.8
Otázka č. 1: Komunitní angažovanost	6.8.3
Otázka č. 2: Vzdělání a kultura	6.8.4
Otázka č. 3: Tvorba pracovních míst a zvyšování kvalifikace	6.8.5
Otázka č. 4: Technologický rozvoj a přístup k technologiím	6.8.6
Otázka č. 5: Tvorba bohatství a příjmů	6.8.7
Otázka č. 6: Zdraví	6.8.8
Otázka č. 7: Sociální investice	6.8.9

## Příloha 2 - Klasifikace soukromých standardů a iniciativ

Kategorie	Příklad standardu
<b>Podnikové kodexy chování</b>	<p>Global Reporting Initiative (GRI)                      Ethical Trading Initiative (ETI)                      Eco-Management and Audit Scheme                      Collaborative Group on Artisanal and Small-Scale Mining (CASM) – návod k příkladům dobré praxe                      Fair Labour Association                      Social Accountability International                      Worldwide Responsible Accredited Production                      ISO 26000 Social Responsibility Standard                      Greenhouse Gas (GHG) Product Certification Standard</p>
<b>Certifikace a značení</b>	<p>Social Accountability 8000-Social Accountability International                      Eco-Management and Audit Scheme                      International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance                      Kimberley Process Certification Scheme                      ISO 14000 series of environmental management standards                      Greenhouse Gas (GHG) Product Certification Standard                      AccountAbility AA1000 Assurance Standard                      Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines                      Clean Clothes Campaign                      Marine Stewardship Council                      Forest Stewardship Council                      Worldwide Responsible Accredited Production</p>
<b>Kodexy chování</b>	<p>Ethical Trading Initiative                      Common Code for the Coffee Community                      Fair Labor Association Workplace - kodex chování                      Global e-Sustainability Initiative (GeSI)                      Confederation of European Paper Industries - kodex chování                      ISEAL - příklady dobré praxe v oblasti sociálních a environmentálních standardů                      ITUC Basic Code of Labour Practice                      Amnesty International Human Rights Principles for Companies                      International Chamber of Commerce (ICC) Business Charter for Sustainable Development                      Global Sullivan Principles                      Transparency International Business Principles for Countering Bribery                      Caux Round Table Principles for Business                      ICC Rules of Conduct to Compact Extortion and Bribery                      ICC Guidance on Supply Chain Responsibility                      Clean Clothes Campaign                      Fair Labour Association-Workplace Code of Conduct                      Greenhouse Gas (GHG) Product Certification Standard                      International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance                      Kimberley Process Certification Scheme                      Business Leaders Initiative for Human Rights</p>
<b>Odvětvové iniciativy</b>	<p>GRI sector supplements (např. automobilový sektor, energetika, finanční služby, těžký průmysl, veřejná správa)                      Common Code for the Coffee Community                      Electronic Industry Code of Conduct (EICC)                      Confederation of European Paper Industries (CEPI) - kodex chování                      Collaborative Group on Artisanal and Small-Scale Mining (CASM)</p>

	ICC International Codes of Marketing and Advertising Practice Responsible Care (chemický průmysl) International Mining and Metals Council (ICMM) - principy trvale udržitelné výkonnosti Ropný průmysl (IPIECA) - návody pro reporting emise skleníkových plynů International Council of Toy Industries (ICTI) International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) - principy a normy Forest Stewardship Council (FSC) - principy a kritéria Workers Rights Consortium Marine Stewardship Council (MSC) - standardy životního prostředí Better Cotton Initiative Clean Clothes Campaign
<b>Socially Responsible Investment</b>	Collaborative Group on Artisanal and Small-Scale Mining (CASM) Equator Principles - pro investice v oblasti finančních projektů UN Principles for Responsible Investment CERES

### Příloha 3 - Schéma postupu provádění certifikace v rámci CQS



Zdroj: CQS [online] [vid. 18. března 2016] Dostupné z <http://www.cqs.cz/Normy/IQNet-SR-10-System-managementu-spolecenske-odpovednosti/Postup-certifikace/>

Název: Chyba! V dokumentu není žádný text v zadaném stylu.

Autor: **Ing. Pavel Adámek, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 205

Vydání: on-line

ISBN: **978-80-7510-283-6**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.