



Odborná studie

realizovaná v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu prostřednictvím integrovaného systému podpory spolupráce zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů-iPodpora - 3. etapa“, registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/001/0386, financovaného Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Poskytovatel dotace: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Příjemce dotace: Asociace samostatných odborů (ASO)

Partner projektu: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (KZPS ČR)

Podpora a vývoj CSR ve světle trendů 21. století a možnosti jeho uplatnění vybranými subjekty v sektoru dopravy

Zpracovala:

Expertní skupina vládní, nestátní a neziskové organizace
ve složení:

Martin Vavrečka

Mgr. David Šourek

Zdeněk Vysloužil

Ing. Jana Hartman Radová

Praha

2020

Obsah studie

I. Úvod	3
II. Informační část	
2.1 Co je to společenská odpovědnost organizací	6
2.2 Historie a vývoj konceptu CSR a pokusy o nalezení definice	8
2.3 Společenská odpovědnost firem v České republice	10
2.4 Charakteristické znaky konceptu CSR	11
2.5 Přístupy organizací k CSR	12
2.6 Přínosy společenské odpovědnosti	14
2.7 Pilíře, témata a aktivity CSR	15
2.8 Implementace CSR v souladu se strategií organizace	20
2.9 Překážky a mýty	25
2.10 Evropský rozměr – význam EU pro společnost a strategie vůči CSR	28
2.11 Společenská odpovědnost v odvětví dopravy – výzvy pro 21. století	43
III. Studijní část – sociální dialog	
3.1 Implementace CSR v organizaci jako téma sociálního dialogu	47
3.2 Zjišťování pozic a zájmů ve vztahu k CSR u zástupců zaměstnavatelů a zaměstnanců	49
IV. Shrnutí	52
Přílohy	54

I. Úvod

Dnešní doba je charakteristická neustálými a rychle probíhajícími změnami v celé naší společnosti. Dynamika vývoje s sebou přináší mnoho problémů, ale i výzev, kterým čelí jednotlivé vlády, společnosti a společenství, celá průmyslová odvětví, management podniků, rodiny, ale vlastně i každý jednotlivý člověk. Vzhledem ke značně turbulentnímu prostředí zesílenému v posledních měsících ještě důsledky (dosud neskončené) koronavirové pandemie celosvětových rozměrů, si musíme klást otázky týkající se naší budoucnosti a dalšího vývoje a to na úrovni hodnotové, společenské i podnikatelské. Jak se přizpůsobit všem změnám, které se nám „dějí“, jak se adaptovat, jakým způsobem reagovat nyní, abychom neznámou a nezřetelnou budoucnost už dnes ovlivňovali ve prospěch blaha co největšího počtu lidí nejen v naší zemi, ale i globálně na celém světě? Co teď máme vlastně dělat?

Tváří v tvář současné situaci si mnoho lidí uvědomuje více či naléhavěji než dříve svou vlastní odpovědnost za svět, za planetu, za vlastní způsob života, za své podnikání a za důsledky svých rozhodnutí. Nežijeme izolovaně, ale propojeně. Dotýká se nás, co dělají druzí (v našem sousedství, stejně ale někde na druhé straně světa) a ostatních se může dotýkat a dotýká to, co děláme my. Uvědomují si to stále více nejenom jednotlivci, ale také firmy a podniky, resp. jejich management.

Uvědomovat si zodpovědnost za širší dopady činnosti podnikatelských subjektů samo o sobě není nijak nová myšlenka. Již cca 70 let se v teorii i v praxi můžeme setkávat s myšlenkami konceptu **společenské odpovědnosti organizací (corporate social responsibility – CSR)**, který z myšlenky uvědomované zodpovědnosti za zamýšlené i nezamýšlené důsledky činnosti podnikatelského subjektu a širší zodpovědnosti za okolí, ve kterém podnikatelský subjekt působí, vychází. A tento koncept se stal v posledních letech široce rozšířeným nástrojem pro strategické řízení organizací, zejména v některých odvětvích, zejména v některých zemích.

To, co je ale nového, je právě naléhavost, vycházející z turbulentně měnícího se světa, čelícího novým a neznámým výzvám, která nás nutí přemýšlet o těchto věcech i v zemích či odvětvích, které se dosud k podobným konceptům a myšlenkám stavěli spíše vlažně. Pro mnoho subjektů z tržního i netržního prostředí se totiž může jednat o náročný úkol udržení své konkurenceschopnosti na trhu, na kterém působí. Spotřebitelé, veřejnost i konkurence si více všímají, jak se podnik chová ke spotřebitelům, k životnímu prostředí, k zaměstnancům a k sociálním potřebám společnosti. Pro to být úspěšnou firmou již nestačí orientovat se pouze na dosažení zisku. Objevují se nové zájmy a očekávání ze strany občanů, spotřebitelů i investorů, zvyšuje se zájem o dopady ekonomických aktivit na životní prostředí a média i moderní komunikační technologie včetně sociálních sítí si vynucují transparentnost podnikatelských i nepodnikatelských aktivit. To vše proto, že svět kolem nás se mění a mnoho lidí si tuto změnu uvědomuje a přizpůsobuje ji své očekávání a své chování.

V České republice je koncept společenské zodpovědnosti v základních rysech znám, ale je nutné konstatovat, že stále ještě není ještě efektivně rozvinut a široce aplikován, setkáváme se s ním u některých větších či menších komerčních firem. U státní správy a samosprávy a dalších organizací veřejného sektoru je jeho význam dokonce stále podceňován. Jenže právě organizace veřejného sektoru a podnikatelské subjekty napojené na státní správu či

samosprávu¹ mohou hrát v podpoře myšlenek společenské odpovědnosti organizací klíčovou roli. Mohou totiž propagovat společensky odpovědný přístup k podnikání a zaměstnávání jako jednoznačně žádoucí stav pro celou společnost. Přitom zvláště u státní správy a samosprávy a na ně napojeným subjektům by mělo být jednání v kontextu filosofie společenské odpovědnosti naprosto přirozené, protože posláním státu, krajů a obcí je pečovat o všestranný a dlouhodobě udržitelný rozvoj svého území a ze svého jednání skládat účty svým voličům.

Hlavním smyslem filosofie společenské odpovědnosti organizací je podnikat, rozvíjet se, pečovat o svěřené hodnoty nebo svěřená území nebo poskytovat veřejně prospěšné služby **s cílem dlouhodobé udržitelnosti**. A to je téma, které se týká nás všech, každého z nás, právě ve světle globálních změn a otřesů, kterým čelíme.

Právě proto jsme si vybrali toto téma o možné aplikaci principů společensky odpovědného podnikání v sektoru dopravy jako příspěvek k hledání cesty pro budoucnost a reakci na výzvy moderní doby, které se navíc dotýkají i tématu sociálního dialogu. Protože realizace principů společenské odpovědnosti podporuje komunikaci a dialog zainteresovaných stran a přináší množství nefinančních benefitů, důležitých pro pracovníky i management organizace a přispívá tak k dlouhodobé konkurenceschopnosti a udržitelnosti podniků, firem i organizací.

¹ Např. státní podniky, podniky s většinou účastí státu, servisní organizace státní správy a samosprávy



II. Informační část

- 2.1 Co je to společenská odpovědnost organizací
- 2.2 Historie a vývoj konceptu CSR a pokusy o nalezení jednotné definice
- 2.3 Společenská odpovědnost firem v České republice
- 2.4 Charakteristické znaky konceptu CSR
- 2.5 Přístupy organizací k CSR
- 2.6 Přínosy společenské odpovědnosti
- 2.7 Pilíře, témata a aktivity CSR
- 2.8 Implementace CSR v souladu se strategií organizace
- 2.9 Překážky a mýty
- 2.10 Evropský rozměr – význam EU pro společnost a strategie vůči CSR
- 2.11 Společenská odpovědnost v odvětví dopravy – výzvy pro 21. století

2.1 Co to je společenská odpovědnost organizací

Společenská odpovědnost organizací² (z anglického „corporate social responsibility“, dále jen „CSR“) představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat ve svém řízení, rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě, kde působí, stejně jako zájmy životního prostředí a zájmy všech ostatních subjektů, jichž se činnost organizace dotýká, ať již přímo či nepřímo. Koncept CSR je vlastně manažerská či podnikatelská filosofie, která vybízí ke změně orientace podnikatelských, ale i nepodnikatelských organizací, a to ze sledování a dosahování krátkodobých cílů spojených zejména s maximalizací finančního zisku, na sledování a dosahování dlouhodobých cílů zohledňujících nejen ekonomický úspěch jedné konkrétní organizace, ale v obecné rovině i prospěch pro lidi a přírodu. **Společensky odpovědné organizace se chovají tak, aby i při naplňování podstaty své činnosti přispívaly k udržitelnému rozvoji, aby byly transparentní a aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti.**

Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, programů a aktivit do (podnikatelské) strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Chování v souladu s principy společenské odpovědnosti může sice pro organizaci na jedné straně znamenat případné zvýšení nákladů či snížení krátkodobého zisku, na druhou stranu přináší řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování firmy může být významná.

Trend jednání dle principů společenské odpovědnosti organizací po celém světě narůstá, zejména díky tlaku spotřebitelů a rostoucímu globálnímu propojování světa. Společenská odpovědnost organizací je považována za součást konceptu udržitelného rozvoje³ a je mezinárodně podporována ze strany OSN, EU⁴, OECD a dalších institucí. Na národních úrovních je definována různými národními strategiemi.⁵ Koncept CSR je případně dále doplňován či rozšiřován řadou dalších podnikatelských filosofí, např. řádným občanstvím (Corporate Citizenship), udržitelným rozvojem (Sustainable Development), etikou podnikání (Business Ethics) a skládáním společenských a etických účtů (Social and Ethical Accountability), případně společensky odpovědného investování (Socially Responsible Investing).

Společenská odpovědnost organizací je založena na naplňování ekonomických, právních (legislativních), etických a ostatních filantropických funkcí (závazků), které má organizace nejen vůči svému vlastníku (zakladateli, zřizovateli, akcionáři), ale i vůči svému okolí, ve kterém působí v dané době i pro budoucnost, ale také vůči dalším klíčovým zainteresovaným

² V této studii se snažíme používat sousloví společenská odpovědnost organizací k vyjádření skutečnosti, že se nejedná pouze o koncept pro „podnikatele“, ale pro každou právnickou identitu, která vykonává nějakou činnost s dopadem na své okolí. Někdy však také používáme označení organizace, podnik, firma, případně další jako synonyma.

³ Udržitelným rozvojem společnosti se rozumí takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (Zdroj: Příručka CSR pro veřejnou správu).

⁴ viz. kapitola 2.10 v této studii

⁵ Např. v České republice existuje „Národní politika kvality“ (NPK), což je vládou vyhlášený program, jehož cílem je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém jsou kvalita a společenská odpovědnost organizací přirozenou součástí nejen podnikání, ale i funkčnosti veřejné správy a celé společnosti jako takové. Hlavní náplň NPK je realizace programů Česká kvalita, Národní cena kvality České republiky, Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj, Cena za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“, Cena hejtmana za uplatňování konceptu společenské odpovědnosti, podpora a propagace Charty kvality České republiky i podpora akcí celostátního významu aj.

skupinám (stakeholderům), kterých se činnost organizace nějakým způsobem dotýká. V rámci konceptu CSR se proto měří a hodnotí nejen ekonomická výkonnost firmy, ale i její sociální a environmentální výsledky. **Pouze v případě strategického zapojení všech těchto tří oblastí (ekonomické, sociální a environmentální) do řízení a činnosti organizace pak lze nazývat organizaci společensky odpovědnou.**

Myšlenka odpovědného jednání při výkonu podnikatelské činnosti není nijak nová, ale její význam v dnešním světě stále roste. Společnosti jsou vystaveny většímu dohledu ze strany třetích stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, investorů a dalších. V dobách zvýšené informovanosti a stále větších environmentálních a sociálních globálních výzev jsou podnikatelské organizace nuceny řešit témata, kterým se dříve často rády vyhýbaly, jako jsou transparentnost, etika, antikorupční strategie, lidská práva, zátěž pro přírodu, klimatická změna, odpovědnost za dodavatelské řetězce či daňová transparentnost. Koncept CSR poskytuje příležitost, jak s těmito očekáváními a požadavky vyrovnat, pracovat s nimi a uvádět je do souladu se základní podstatou činnosti a existence firmy či organizace.

Ačkoliv se koncept společenské odpovědnosti organizací rozvíjí již několik desítek let, dodnes pro něj neexistuje žádná jednotná a všeobecně akceptovaná definice. Je to koncept podnikatelské a manažerské filosofie, který nemá žádné striktní a konkrétní vymezující hranice a který je stále založen především na principu dobrovolnosti. Také proto neexistuje ani jediný správný vzorec či jediná správná cesta pro aplikaci CSR v podnikatelských i nepodnikatelských organizacích. Každá jednotlivá organizace se musí zaměřit na výzvy, kterým čelí v souvislosti s konkrétní činností, kterou provozuje a v souvislosti s kulturou a poměry, v nichž existuje. Proto je při práci s konceptem společenské odpovědnosti organizací důležité především pochopit a přijmout principy, na kterých je tento koncept založen a následně hledat způsoby, jak tyto principy uplatnit v každodenní praxi konkrétního právního subjektu.

2.2 Historie a vývoj konceptu CSR a pokusy o nalezení jednotné definice

Přestože se s konceptem CSR setkáváme již několik posledních desetiletí, přesto nelze konstatovat, že by vývoj pojetí tohoto konceptu byl ukončen a že by výsledkem tohoto vývoje byla jednotná definice CSR. Nejde přitom o to, že by definice CSR neexistovala, ale skutečnost, že jich existuje příliš mnoho. Společenská odpovědnost organizací proto je a zůstává komplexním a poměrně širokým konceptem, který stále nemá úplně jednoznačně vymezené hranice a je možné ho chápat jako zastřešující pojem mnoha dílčích konceptů soustředěných na určitou oblast společensky odpovědného jednání v rámci managementu organizací. Věnovat pozornost historickým důrazům pro nás může být přínosné pro pochopení jeho pozadí.

Termín „společenská odpovědnost (podnikatele)“ byl poprvé použit v roce 1953 v knize Social Responsibility of Businessman, napsané Howardem Bowenem. Touto knihou Bowden podnítl diskusi na téma společenské odpovědnosti a stál na počátku celé řady dalších publikací, zabývajících se touto problematikou. Ačkoli se v jeho pojetí nejednalo o odpovědnost podniku jako takového, ale o odpovědnost podnikatele jako jednotlivce, byla jeho definice výchozím bodem pro další definice CSR formulované v následujících letech a desetiletích. Bowden odpovědné jednání vymezil jako *„povinnost podnikatele uplatňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“*⁶

První definice a texty mluvili vždy spíše o „společenské odpovědnosti“, než o „společenské odpovědnosti podniků“⁷. Následně v 60. a 70. letech bylo formulováno skutečně velké množství definic, v nichž byla patrná snaha tento koncept CSR poněkud konkretizovat. Konkretizace spočívala především v definování CSR coby **odpovědnosti, která jde nad rámec ekonomické a právní odpovědnosti⁸, zdůrazňování principu dobrovolnosti, případně ve vymezení komplexního pojetí CSR, obsahujícího řadu různorodých aktivit.**

Velký význam pro další vývoj a pojetí CSR mělo definování základů tzv. stakehoderské teorie, která pomáhá identifikovat a definovat skupiny, vůči kterým má být firma/organizace odpovědná. Stakeholderem⁹ je jakýkoli jedinec či skupina osob, která může ovlivnit či být ovlivněna plněním cílů dané organizace a společensky odpovědná firma vyvažuje zájmy **akcionářů se zájmy těchto stakeholderů (zajímavých skupin), tedy se zájmy svých zaměstnanců, dodavatelů, prodejců, místního společenství a národa.** Přínos stakehoderské teorie pro koncept společenské odpovědnosti je zásadní a spočívá především v identifikaci skupin a jednotlivců, jež mají být při realizaci CSR aktivit zvažováni a vůči kterým mají být tyto aktivity směřovány, tedy k upřesnění toho, **vůči komu má být organizace také zodpovědná¹⁰.**

⁶ H. Bowen: The Social Responsibilities of the Businessman (1953)

⁷ Ostatně samotné společensky odpovědné jednání nebylo ve svých počátcích v pravém slova smyslu jednáním podniku, jednalo se spíše o filantropické záměry jednotlivců.

⁸ Společenská odpovědnost začíná tam, kde končí zákon. Firma není společensky odpovědná, pokud pouze dodržuje zákonem stanovené minimální požadavky, protože to je povinností každého dobrého občana, společenská odpovědnost jde o krok dál.

⁹ V češtině pro to nemáme správné jedno slovo, znamená zainteresovaná skupina nebo „držitel zájmu“.

¹⁰ Samozřejmě kromě zodpovědnosti vůči majitelům, akcionářům či zřizovatelům.

Další důležité zpřesnění konceptu CSR přichází v 80. letech díky práci A. B. Carrola, který definoval CSR jako soustavu čtyř složek (oblastí), ve kterých se má odpovědnost uplatňovat. Jedná se o složky **odpovědnosti v oblasti ekonomické, zákonné, etické a dobrovolné (později přejmenované autorem na filantropickou)**. Tyto oblasti byly dosud považované za protichůdné či se vylučující, podle Carrollovy definice by však společensky odpovědná firma **měla usilovat o vytváření zisku, dodržovat zákony, být etická a být dobrým (firemním) občanem.**

V 90. letech se objevuje nový přístup k vymezení CSR, založený na tzv. principu „triple-bottom-line“. Zdůrazňuje tři pilíře odpovědnosti: ekonomický (profit), sociální (people) a environmentální (planet). Dle tohoto přístupu má mít každá odpovědná organizace své finanční cíle, ale také cíle společenského působení a cíle v oblasti životního prostředí. Téma společenské odpovědnosti je rozšířeno o zájem o dopad na životní prostředí.

Na začátku nového tisíciletí přichází další výrazná změna ve vnímání CSR. Zatímco dosavadní uvažování soustředilo na přínosy CSR pouze ve směru od podniku k jeho stakeholderům (podnik/organizace odpovědně a dobrovolně myslí také na zájem stakeholderů), nově se začíná mluvit také o přínosech odpovědného jednání pro samotné organizace. Hledá se oboustranná výhodnost pro podnikatelský subjekt i pro jeho stakeholdery. Objevuje se termín **strategického pojetí CSR.**

Strategické pojetí CSR vychází z přesvědčení, že jakákoliv organizace neexistuje ve vzduchoprázdnu, ale je navázána na své okolí. Zatímco dříve byly obchodní či podnikatelské a společenské a environmentální cíle chápány jako odlišné, neslučitelné, až protichůdné¹¹, nově se zdůrazňuje jejich propojenost. Úspěšný podnik potřebuje zdravou společnost a proto například vzdělávací systém, zdravotní péče, rovné příležitosti, spokojení zaměstnanci a další společenské či sociální atributy jsou důležité pro udržitelnost podniku a jeho konkurenceschopnost. CSR přestává být vnímáno jako pouhý náklad podniku a začíná se chápat jako zdroj příležitostí, inovací a konkurenční výhody. Nově se v rámci odpovědného jednání hledá společný cíl, tedy takový, který může přinést užitek společnosti i podniku. Strategická CSR se pak orientuje na takové aktivity, jež **vytvářejí sdílené hodnoty**¹², posilují konkurenceschopnost podniku a z nichž v kontextu CSR profitují obě strany (organizace i společnost).

Tři podoby CSR

Etická CSR představuje minimální úroveň odpovědnosti a je založena na vyhýbání se takovému jednání, které by mohlo mít negativní dopady na společnost (a to i pokud by podnik měl z takového jednání těžit).

Altruistická CSR spočívá v přispívání k dobru různých stakeholderů, často formou finanční podpory ze zisku podniku.

¹¹ Na tomto pojetí je postavena velká část argumentace odpůrců konceptu CSR

¹² „creating shared value“ (vytváření sdílených hodnot) je koncept rozšiřující myšlenku původního CSR, viz více např. https://cs.qaz.wiki/wiki/Creating_shared_value

Strategická CSR je také založena na naplňování filantropické odpovědnosti, avšak je obohacena o hledisko přínosů pro organizaci, čímž vytváří podmínky pro tzv. win-win situaci, z níž těží jak podnikatelská (či jiná) organizace, tak její stakeholderi.

Strategické pojetí CSR zdůrazňuje, že důvodem k aplikaci principů odpovědného jednání není tlak okolí (nutnost konat dobro, abychom vypadali dobře), protože tento historicky častý důvod vede k odtržení od podnikatelské strategie, ale důležité je propojení (zvažovaných) aktivit CSR s klíčovými kompetencemi organizace. Organizace by v rámci svých CSR aktivit měly vyhledávat takové společenské problémy, u kterých disponují potenciálem k vytváření sdílených hodnot, tedy vlastně společného zájmu podniku i společnosti na jejich řešení. V tomto pojetí už **CSR není považována pouze za společenský či morální závazek podniku vůči společnosti, ale za příležitost k získání konkurenční výhody.**

Vzrůstající důležitost strategického přístupu k CSR nenechala bez povšimnutí ani Evropská unie v roce 2011 ve své přijaté Obnovené strategii EU pro společenskou odpovědnost. V této strategii EU uvádí, že při naplňování své společenské odpovědnosti by podniky měly postupovat tak, aby maximalizovaly vytváření sdílených hodnot. Je zde formulována rovněž další, i když poměrně obecná definice CSR jako **odpovědnosti podniků za dopad jejich činnosti na společnost.**

2.3 Společenská odpovědnost firem v České republice

I když jsme počátek konceptu společenské odpovědnosti organizací datovali do 50. let minulého století, v České republice se můžeme pyšnit osobností, která již dříve osobně uplatňovala, pojmenovávala a veřejně prezentovala odpovědné jednání (podnikatele). Tomáš Baťa věřil, že podnikání musí být založeno na morálních principech a svým jednáním prakticky ukázal, co to znamená budovat společensky odpovědnou firmu. Baťa razil názor, že podnikání musí posloužit člověku, jeho rozvoji a zdokonalování. Proto aplikoval důslednou péči o své zaměstnance, stavěl pro ně důstojné bydlení a investoval do jejich rozvoje prostřednictvím systému školení. Díky férovému přístupu k rozdělování mzdy a rovným příležitostem pro muže i ženy získávaly Baťovy podnikatelské aktivity loajální a dobré pracovníky. Baťa podporoval také komunitu, například založením a podporou obchodní akademie a založením nemocnice pro občany i zaměstnance Zlína. Ve směru odpovědného přístupu k životnímu prostředí realizoval například programy pro třídění a recyklaci odpadů. Tohle vše ovšem komunistická ideologie založená na třídním boji nemohla akceptovat.

Cesta k rozvoji společensky odpovědného chování firem v České republice vedla v rámci polistopadové historie podnikání přes tři vývojové fáze a teprve na jejím konci stojí v dnešní době ucelený model aplikace principů odpovědného podnikání, tak jak jsme si ho dosud popsali (a jak ho vidíme na příkladu Tomáše Bati).

Pro počátek devadesátých let je charakteristická tradice firemního dárcovství. Finanční a hmotné dary jsou však rozdělovány značně nesystematicky, náhodným subjektům bez jasné spojitosti mezi činností obdarovaného a činností dárce. Některé organizace se však nezapojují ani do této formy podpory svého okolí.

V průběhu druhé fáze firmy postupně přechází k podpoře specifických sektorů a poskytují dary pouze vybraným subjektům v návaznosti na obsah své činnosti. Subjekty se tak na danou podporu mohly více spolehnout, zároveň se zvyšuje efektivita celého přístupu a přínosy mají dlouhodobější trvání.

Až ve třetí fázi rozvoje společensky odpovědného chování, ve které se nacházíme nyní, došlo k jeho širšímu pochopení a uplatňování moderního pojetí CSR. Společenská odpovědnost organizací již stojí na vzájemné provázanosti dobrého přístupu k lidem, životnímu prostředí a způsobu vytváření zisku. Hledají se sdílené zájmy. Teprve v této fázi tedy dochází k pochopení faktu, že společensky odpovědné podnikání není postaveno „pouze“ na dárcovství (filantropii). Do středu pozornosti dostává nejen morální přístup k lidem a prostředí skrze přerozdělování finančních darů, ale především komplexní přístup k prostředí, v němž firma působí.

V polistopadové historii českého podnikání, je koncept společenské odpovědnosti šířen zejména velkými nadnárodními společnostmi, které mají své pobočky v České republice a přinášejí své dobré praxe a firemní kulturu ze zahraničí. Teprve později se přidávají malé a střední firmy. Státní správa a samospráva a na ni napojené organizace se zapojují jako poslední, některé dosud vůbec.

V České republice působí několik platforem, jejichž poslání spočívá v propojování neziskového, firemního a veřejného sektoru. Patří mezi ně Business Leaders Forum (BLF), Byznys pro společnost nebo Asociace společenské odpovědnosti. Tyto organizace úzce spolupracují s celoevropskou platformou CSR Europe. Kromě těchto organizací se konceptu CSR dále věnují Svaz průmyslu a dopravy ČR, Hospodářská komora ČR, CEBRE, zastoupení Evropské komise v ČR, a mnohé další.

Ze strany státu v České republice uceleně koordinovaná podpora CSR dodnes neexistuje, a to pravděpodobně z důvodů roztříštěnosti agendy CSR mezi jednotlivá resortní ministerstva. Jelikož je CSR široký pojem, jenž zasahuje do řady oblastí – životní prostředí, finance, zaměstnanost a sociální věci, zdraví a mnoha dalších – není zcela zřejmé, které ministerstvo je za tuto problematiku primárně odpovědné. Přestože problematika CSR a podpora konceptu společenské odpovědnosti není v České republice ze strany státu řešena úplně systematicky a centrálně, je třeba zmínit, že existuje Národní akční plán společenské odpovědnosti v ČR¹³, který si klade za cíl nastavit základní východiska pro podporu a šíření myšlenek CSR v České republice, a že se některé ministerstva v rámci své působnosti s podporou tohoto konceptu pracují.

2.4 Charakteristické znaky konceptu CSR

Přestože je koncept společenské odpovědnosti organizací, jak již bylo naznačeno výše, velmi komplexní a široký a k jeho vymezení existuje celá řada přístupů, je možné všimnout si základních charakteristických znaků tohoto konceptu. Patří mezi ně:

¹³ <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/legislativa/narodni-akcni-plan-csr/>

- **princip dobrovolnosti.**

Společensky odpovědné podniky dobrovolně vyvíjejí aktivity, které jdou na rámec zákonem stanovených povinností. Motivací k takovému jednání je osobní přesvědčení organizace. Princip dobrovolnosti také znamená, že je ponecháno na každé organizaci, jaké způsoby naplňování principů odpovědného jednání si v jednotlivých oblastech konceptu CSR zvolí.

- **aktivní spolupráce a otevřená komunikace**

Spolupráce a komunikace se všemi zainteresovanými skupinami souvisí se stakeholderským přístupem, tedy spoluprací s těmi, kterých se činnost organizace nějakým způsobem dotýká. Mezi zainteresované skupiny pak nepatří pouze tradičně uvádění stakeholderů (akcionáři, zřizovatelé), ale také zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, stejně jako vládní úřady a další. Aktivní spolupráce umožňuje vytvářet win-win situace, přínosné pro obě dvě strany. Dobře nastavená spolupráce a znalost potřeb a zájmů stakeholderů jsou východiskem pro vytváření sdílených hodnot a strategického přístupu k CSR.

- **angažovanost a strategické uvažování**

Organizace na základě svého vlastního přesvědčení aktivně realizují principy společenské odpovědnosti, přičemž nečekají, až budou k takovému jednání vyzvány nebo jim bude nařízeno. Organizace, které k tématu přistupují strategicky, pak zařadily CSR do svých firemních strategií a zohledňují je při tvorbě firemních hodnot a cílů.

- **systematičnost a dlouhodobý časový horizont**

CSR je dlouhodobou záležitostí, společensky odpovědné organizace se soustředí na vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli a dlouhodobou udržitelností. Neobětují jedno na úkor druhého. Vnímají investice do společensky odpovědného přístupu jako cestu ke konkurenceschopnosti a vlastní dlouhodobé udržitelnosti.

- **snaha přispět ke zdraví a prospěchu společnosti**

Odpovědná organizace nastavuje svůj „business“ s ohledem na „triple-bottom-line“, tj. orientuje se nejen na ekonomické otázky (maximalizace zisku a růst, prospěch pro akcionáře), ale také s ohledem na sociální, lidské a environmentální aspekty a zájmy celé společnosti.

2.5 Přístupy organizací k CSR

Přístupy organizací k myšlenkám společensky odpovědného jednání se různí a důvody pro angažovanost v těchto aktivitách se mění spolu s vývojem konceptu CSR. Ačkoliv motivace je častokrát provázaná a důvody pro angažovanost se mohou různě překrývat či doplňovat, můžeme si uvědomovat motivaci **morální, pragmatickou nebo strategickou**:

- **osobní pohnutky členů vedení podniku**, které o CSR aktivitách rozhoduje
Zejména v počátcích CSR se mluvilo spíše o společenské odpovědnosti jednotlivců uvnitř organizace než o společenské odpovědnosti organizace. Ani dnes nelze tento aspekt zcela opomíjet.

- **pocit odpovědnosti za okolí**
Příkladem může být snaha podpořit dobrou věc, která se podniku jeví jako důležitá, nebo určitý pocit sounáležitosti se společností, v níž podnik působí. Podnik si uvědomuje, že neexistuje izolovaně, je součástí svého okolí, komunity, kterou ovlivňuje a současně je jí ovlivňován. Obdobně může vést k CSR aktivitám i jistý pocit vděčnosti vůči okolí (např. zákazníkům).
- **pocit povinnosti nebo tlak okolí, např. ze strany stakeholderů**
Motivací „z donucení“ může být snaha vyjít vstříc očekávání či tlaku okolí, stakeholderů organizace, eliminovat potencionální spory a vytvořit si „klid na práci“.
- **snaha zmírnit nepříznivé dopady aktivit organizace**
Může jít o morální důvod nebo tento důvod může být úzce propojen s očekáváním jednoho z přínosů CSR – konkrétně vyhnout se zásahům ze strany státních orgánů v budoucnu. Podnik tak raději dobrovolně sám učiní opatření potřebná ke zmírnění negativních dopadů své činnosti na okolí, čímž se vyhne donucení k těmto krokům v budoucnu.
- **vnímání CSR jako určitého samozřejmosti či standardu**
Někdy může být motivací uvědomění, že jak organizace roste, získává i vliv na své širší okolí. Tím je více pod kontrolou/zájmem ze strany společnosti a organizace naopak více myslí na své povinnosti. Je tak více zatížena veřejným zájmem, který k velikosti a úspěchu společnosti patří a vede k většímu uvědomění si odpovědnosti.
- **pocit, že si to organizace může dovolit**
Další formou motivu může být pocit, že podnik si CSR aktivity (už) může dovolit. Méně pravděpodobné je, že se organizace bude chovat společensky zodpovědně, pokud se potýká se slabou finanční výkonností a působí v relativně nezdravém ekonomickém prostředí. Naopak úspěch a pozitivní očekávání od budoucnosti mohou vést s ochotě se „podělit“.
- **potřeba pozitivního ovlivnění svého okolí**
Motivem může být také snaha o udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu, zvýšení loajality zákazníků a snaha o získání lepší reputace u veřejnosti, případně například snaha přilákat a udržet kvalitní zaměstnance a/nebo zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců.
- **strategické motivy a hledání sdílených hodnot**
Zejména v posledních letech se prosazuje strategický přístup k CSR a koncepce sdílených hodnot, za nimiž stojí jiné důvody pro angažovanost v CSR aktivitách. Jelikož koncepce sdílených hodnot stojí na principu oboustranné přínosnosti, tj. pro podnikatelskou organizaci a společnost (resp. tu její skupinu, vůči které jsou CSR aktivity směřovány), je logické, že se podniky v těchto aktivitách mohou angažovat s vyhlídkou určitých benefitů. Správné a strategicky promyšlené zapojení do CSR přináší podniku řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, které výrazně podporují dlouhodobé fungování podniku a jeho konkurenceschopnost. Organizace si tyto možné benefity (minimálně některé z nich) ve větší či menší míře uvědomují a při zvažování, zda se do CSR aktivit zapojit či nikoli, je mají na zřeteli.

Někdy je CSR mylně zaměňováno za filantropii či za prosté chování v souladu se zákony nebo zaměňováno za PR a marketing organizace.

- Firemní filantropie (dárcovství) je jednou z integrálních součástí CSR, není však CSR jako takovým.
- Chování v souladu se zákony je jistě správné, nicméně se jedná o něco, co firma jednoduše dělat musí. Koncept CSR je charakterizován právě tím, že jde nad rámec legislativních předpisů, že představuje přidanou hodnotu a realizaci manažerských vizí, které jdou dál než je v daném právní rámci nezbytně nutné.
- Odlišení CSR od PR (public relations) a marketingu je ještě komplikovanější. Stále existuje velké množství firem, kteří vnímají CSR jako součást PR, jako něco čím je možno se "blýsknout". Jisté překrývání PR aktivit se CSR je sice přirozené, CSR je ovšem záležitostí kultury a strategie firmy, způsobů řízení a přístupu k podnikání obecně. Nejedná se tedy nikdy o adhoc akce s co největší mediální přitažlivostí. Klíčovou roli hraje i motivace, se kterou jednotlivé aktivity vykonáváme.

2.6 Přínosy společenské odpovědnosti

Mezi nejdůležitější přínosy, které mohou společensky odpovědné firmy získat, a které jsou dokládány řadou studií, řadíme:

- zlepšení image (reputace) a vytvoření pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
- větší přitažlivost pro investory a obchodní partnery a zpřístupnění dalšího kapitálu,
- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, získat a udržet kvalitní zaměstnance,
- zvýšení produktivity a loajality zaměstnanců,
- posílení firemní kultury,
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- zvýšení efektivity provozu,
- zvýšení kvality produktů a služeb,
- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy,
- budování reputace, a tím i silné pozice na trhu,
- snížení rizika bojkotů a stávek, snížení nákladů na risk management,
- vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti,
- poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi,
- udržení kroku s konkurenty a s požadavky trhu,
- příležitost pro inovace, učení se a kontinuální zlepšování podniku,
- odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro koncové zákazníky,
- zlepšení vztahů s okolím.

2.7 Pilíře, témata a aktivity CSR

CSR je v dnešní době považována za moderní koncept přístupu k podnikání a řízení organizací, který vyjadřuje orientaci na udržitelnost činnosti, dlouhodobé cíle a zodpovědnost a který zasahuje do všech oblastí působení organizace. Vlastní zavedení principů moderně chápané společenské odpovědnosti znamená zahrnout ji do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a následně do procesů na různých úrovních činnosti organizace.

Jak již bylo naznačeno dříve v souvislosti s historickým vývojem konceptu CSR, v současné době je společenská odpovědnost postavena na třech základních pilířích¹⁴, a to odpovědnosti **ekonomické (profit), sociální (people) a environmentální (planet)**. Tyto pilíře odpovědnosti jsou vzájemně provázány a lze vymezit také jejich průniky, které jsou charakterizovány pojmy

- spravedlivý (průnik ekonomický – sociální pilíř),
- snesitelný (průnik sociální – environmentální pilíř),
- životaschopný (průnik environmentální – ekonomický pilíř)
- udržitelný (průnik všech tří pilířů).

V rámci jednotlivých pilířů CSR jsou vymezovány menší skupiny faktorů/ témat, ze kterých vycházejí jednotlivé aktivity, vykonávané v rámci společensky odpovědného přístupu a jednání.

V rámci **ekonomického pilíře** je pozornost věnována hlavnímu cíli podnikání – udržitelnému dosahování zisku, patří sem ale také aktivity týkající se řízení a kontroly organizace, boje proti zneužívání informací a korupci, dále například plnění závazků, platební morálka, ochrana spotřebitele, dodržování smluv, transparentnost, věrohodnost, dodržování etických kodexů včetně marketingové a reklamní etiky a respektování pravidel čestného konkurenčního boje.

Do **sociálního pilíře** řadíme témata týkající se přístupu k zaměstnancům, například rozvoj lidského kapitálu, sladění osobního a pracovního života zaměstnanců, ale i outplacement (propouštění), ochranu zdraví při práci a bezpečnost a další. Do stejného pilíře zařazujeme i vztah organizace ke komunitě, např. spolupráci se školami, firemní dobrovolnictví, podporu neziskového sektoru apod.

Environmentální pilíř tvoří témata vztahu k životnímu prostředí a dopadů činnosti organizace, mimo jiné například využívání přírodních zdrojů, ekologicky šetrná výroba, odpadové hospodářství a /nebo soulad s ekologickými normami.

¹⁴ tzv. triple-bottom-line

Jakých témat se CSR týká?

EKONOMICKÁ OBLAST	SOCIÁLNÍ OBLAST	ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST
<ul style="list-style-type: none"> • etické jednání • transparentnost a věrohodnost • férový přístup k zákazníkům • pozitivní vztahy s dodavateli a dalšími partnery • aktivní zapojování zákazníků a partnerů do procesů organizace • kvalita výrobků a služeb • pozitivní dopad na ekonomiku na lokální úrovni - např. rozvoj zaměstnanosti • odmítání korupce, boj proti korupci • ochrana duševního vlastnictví • odpovědné nakupování, vč. veřejných zakázek • chování k vlastníkům, akcionářům • respektování zákonů a pravidel čestného konkurenčního boje • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • odpovědné chování organizace vůči zaměstnancům (zaměstnanecká politika) • ochrana a podpora jejich zdraví a bezpečnosti • rovný přístup, rovné příležitosti • rozvoj a vzdělávání • vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců • etické jednání • pozitivní vztahy se zaměstnanci • otevřené a přátelské klima na pracovišti • zodpovědné propouštění • respekt k právům zaměstnanců • Férové odměňování • podpora okolní komunity • lidská práva (včetně podpory fair trade) • filantropie, dobrovolnictví • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • podpora ochrany životního prostředí, přírodních zdrojů • posuzování vlivů činnosti organizace na zdraví • ekologická politika • prevence znečišťování přírodních zdrojů • využívání obnovitelných zdrojů • minimalizace vlastní ekologické stopy • environmentální management (ISO normy) • investice do ekologických/udržitelných technologií • odpadové hospodaření • minimalizace dopravní zátěže • • •

Důležité je opět připomenout, že v rámci konceptu společensky odpovědného jednání se jedná o **aktivity dobrovolně realizované nad rámec zákonných povinností**, ať již ve vztahu ke svým zaměstnancům, nebo ke společnosti nebo k životnímu prostředí. Plnění (nikoliv obcházení) zákona je součástí odpovědného přístupu, ale společenská odpovědnost jde dál, resp. teprve zde začíná.

Možnosti pro uplatnění CSR v rámci činnosti organizace jsou široké a liší se podle oblastí působení organizace, geografického a kulturního prostředí organizace a dalších faktorů. Každá organizace si dobrovolně a individuálně hledá způsoby, jakými aktivitami bude v souladu se svou podnikatelskou strategií principy odpovědného jednání naplňovat a jakým způsobem o tom bude komunikovat.

Jakých aktivit se CSR týká?

V následující tabulkách uvádíme příklady možných aktivit v oblasti CSR pro jednotlivé pilíře konceptu společenské odpovědnosti:

CSR PILÍŘ – Ekonomika/Trh		
CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Správa a řízení firmy	Transparentnost	Uveřejnění finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	Monitorování a měření firemního image
Odpovědný přístup k zákazníkům	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
	Zákaznický servis	Věrnostní program Poprodejní servis Bezbariérový přístup do prodejen Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	Použití norem Produktové označení programu Česká kvalita
	Vzdělávání zákazníků	Školení preventivní servisní činnosti Školení bezpečnosti práce
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	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 Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy
Marketing a reklama	Informace o produktech	Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci
	Reklamní etika	Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu

CSR PILÍŘ – Sociální / Pracovní prostředí a podpora komunity		
CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace Informování uchazečů o práci o CSR
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	Odovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	Sportovní a relaxační vyžití Kulturní vyžití Společenské akce pro zaměstnance Navýšení dovolené a volna Osobní komfort (notebook, auto, mobil) Příspěvek na dojíždění do práce Zaměstnanecké akcie
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči Očkování
Vyváženost pracovního a osobního života	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 podpora
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Kontakt během rodičovské dovolené Podpora při návratu do zaměstnání
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory Pomoc při hledání práce Rekvalifikace a školení
Rovné příležitosti	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)

Podpora komunity	Firemní dárcovství	Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci 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 veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	Využití Fair Trade produktů a ethnocateringů na firemních akcích, rautech a snídaních
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze Konzultace diplomových prací Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky Účast na výuce
Zapojení stakeholderů	Zapojení zaměstnanců	Firemní dobrovolnictví Matchingový fond Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy

CSR PILÍŘ – Ekologie		
CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Environmentální politika	Řízení	Environmentální strategie <input type="checkbox"/> Využití norem (ISO 14001, EMAS) Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	Spolupráce na environmentálních aktivitách Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	Environmentální školení Informace o environmentální politice firmy
	Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy
Energie a voda	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody

	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	Tisk z obou stran papíru Vratné barely na pitnou vodu Optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce Omezování služebních cest (videokonference)
	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
Produkty a balení	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů Ekologicky šetrné obalové materiály
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

2.8 Implementace CSR v souladu se strategií organizace

Mnohé české organizace a firmy již podnikají dle etických pravidel a vyvíjejí aktivity v souvislosti s péčí o zaměstnance, podporou komunity či ochranou životního prostředí – tyto aktivity však vykonávají často nahodile, intuitivně, nesystematicky, bez strategického přístupu a s nedostatečnou komunikací. Koncept společenské odpovědnosti může pomoci dát tomuto odpovědnému podnikání strukturu a řád, nicméně není to nástroj, který by se dal jednotným způsobem uplatnit v jakékoliv organizaci. Pokud má být skutečně přínosným, musí firmy/ organizace přistoupit k zavádění CSR strategicky, s ohledem na obor podnikání, obchodní strategii, cílovou skupinu zákazníků, firemní kulturu a další vnitřní i vnější okolnosti a musí tedy najít vlastní cestu, jak principy CSR aplikovat.

Pro úspěšnou implementaci CSR aktivit do strategie podniku je nejdůležitější přístup samotného vedení podniku, které musí principy odpovědného jednání a podnikání pochopit a přijmout a rozhodnout se podle nich organizaci řídit. A následně vytvořit prostor (manažersky, personálně, finančně), který zavádění principů společenské organizace umožní. Bez podpory a zapojení nejvyššího vedení organizace to totiž fungovat nebude. Právě vzhledem k tomu, že současné pojetí CSR je strategické, vyžaduje jeho úspěšná implementace zapojení těch, kdo strategii podniku formulují a dále tedy vzájemné provázání podnikatelské strategie a principů společenské odpovědnosti. Vedení organizace proto musí nejprve definovat vize, cíle a hodnoty, jichž chce dosáhnout, propojit je s požadavky a očekáváním stakeholderů a vše prakticky zahrnout do vykonávaných činností a aktivit prostřednictvím plánu a jeho vyhodnocování. Zároveň je nutné o těchto věcech vhodně a hodně komunikovat a spolupracovat se stávajícími zaměstnanci pro posílení jejich motivace se do projektu zapojit. Úspěšnějšímu zavedení CSR napomůže také přizpůsobení organizační struktury a proto se

doporučuje vytvořit samostatnou organizační jednotku, která bude CSR v organizaci řídit a v duchu společensky odpovědných aktivit bude propojovat procesy v celé organizaci.¹⁵

Jednou z možností (ale nejčastěji doporučovanou) jak zavedení CSR do organizace uskutečnit, je pomocí plánovacího cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act/ Plánuj-dělej-kontroluj-jednej). Do tohoto obecně známého cyklu je zasazeno 10 základních kroků, které je v organizaci potřeba pro implementaci CSR provést. Plánovací cyklus PDCA pomáhá udržet strukturu při implementaci zavádění systematicky orientovaného společensky odpovědného jednání do života organizace.

1. Příprava (plánuj)

Koncept CSR vyžaduje systematický přístup a nepodcenění přípravné fáze, související s rolí managementu organizace a strategickým plánováním, identifikací stakeholderů, analýzou prostředí, stanovením hlavních CSR témat a cílů až k sestavení akčního plánu a organizačním otázkám jeho realizace.

2. Provedení (dělej)

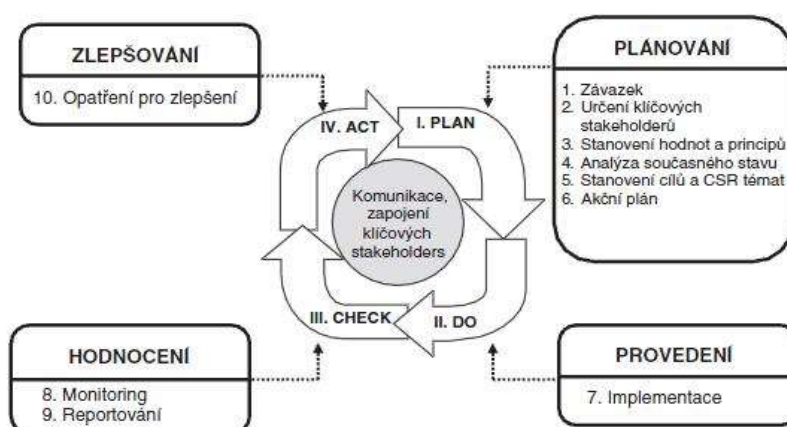
Organizace postupuje dle vytvořeného akčního plánu a realizuje odpovědné aktivity se snahou o dosažení naplánovaných cílů.

3. Hodnocení (kontroluj)

Organizace průběžně monitoruje své aktivity pomocí vhodně zvolených indikátorů. Komunikuje také svůj odpovědný přístup se svými zaměstnanci i vnějším okolím.

4. Zlepšování (jednej)

Na základě uskutečněných aktivit a jejich monitoringu a jeho zhodnocení by si měla firma odnést poznání toho, co fungovalo a co by bylo dobré vylepšit. Ve spolupráci se svými klíčovými stakeholdery by firma měla zvolit opatření pro zlepšení a nastavit cíle na příští období. Kruh se tak uzavírá.



¹⁵ Vyhnete se tak např. riziku, že CSR bude pouhým marketingem, organizovaným marketingovým oddělením.

Klíčových 10 kroků pro implementaci CSR v organizaci tedy tvoří:

- 1) Rozhodnutí a závazek vrcholového managementu k implementaci společenské odpovědnosti v organizaci.
- 2) Určení klíčových stakeholderů, se kterými se bude spolupracovat.
- 3) Stanovení hodnot a principů, uplatňovaných vůči skupinám stakeholderů.
- 4) Provedení analýzy současného stavu v rámci vnitřního i vnějšího prostředí organizace.
- 5) Stanovení SMART cílů, které budou napojené na firemní hodnoty a principy.
- 6) Vytvoření akčního plánu, který obsahuje seznam CSR aktivit, pomocí nichž se splní stanovené cíle.
- 7) Realizace naplánovaných aktivit.
- 8) Monitorování plnění akčního plánu na základě kvantitativních a kvalitativních indikátorů.
- 9) Reportování a komunikace o CSR.
- 10) Opatření ke zlepšení, která uzavírá celý dosavadní proces a zároveň je začátkem pro cyklus další.

1. První krok: Závazek managementu

Jak již bylo zmíněno, bez záštity vrcholového vedení má CSR jen malou šanci na úspěch – jenom management přesvědčený o nezbytnosti odpovědného přístupu rozšíří své myšlenky a hodnoty mezi zaměstnance a do celé organizace. Vedoucí představitelé firmy by tedy měl veřejně prohlásit svou podporu společensky odpovědnému jednání (podnikání) a zavázat se ke konkrétním opatřením, která povedou ke zlepšení dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a životní prostředí. V tomto kroku rozhoduje management také o alokaci zdrojů a o vzniku a postavení pracovního týmu pro CSR.

2. Druhý krok: Určení klíčových stakeholderů

Organizace musí identifikovat své klíčové stakeholdery a zapojovat je posléze do všech fází implementace CSR. Stakeholderi jsou osoby (nebo organizace), které ovlivňují organizaci/podnik, nebo které organizace/podnik ovlivňuje. V tomto kroku může vzniknout dlouhý seznam stakeholderů firmy, které samozřejmě zajímají rozdílné aspekty podnikání a často mívají dokonce protichůdné zájmy. Proto je potřeba si položit ještě otázku, které vztahy jsou klíčové. Jako vodítko určení klíčových stakeholderů může firmě posloužit tzv. matice stakeholderů. Zainteresované strany jsou v ní kategorizovány podle toho, jaký vliv mají na organizaci a jaký mají zájem o organizaci. Podle toho je vůči nim volena strategie zapojení a způsob komunikace. Stakeholderi přispívají k porozumění dopadu firmy na vnější okolí, k výběru CSR témat, a tím i k rozvoji firemní CSR strategie a jejich zapojení je v různé míře důležité pro každou z fází implementace odpovědného přístupu v organizaci.

3. Třetí krok: Odvození CSR principů

Firemní vize, hodnoty a poslání by měly tvořit východiska CSR strategie podniku a měly by být převedeny do principů, které definují odpovědný přístup firmy ve vztahu ke všem klíčovým stakeholderům. Principy, zásady a pravidla chování pak může firma zakotvit v etickém kodexu, který, pokud se s ním pracuje, přispívá k tomu, aby každodenní firemní aktivity a jednání všech zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám. Jednoznačně vymezené zásady podporují

manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců, především v nestandardních situacích na hranicích etiky.

4. Čtvrtý krok: Hodnocení současného stavu

Ve čtvrtém kroku organizace hodnotí pozici, ve které se momentálně nachází v rámci konceptu CSR. Součástí důkladného hodnocení by měla být vnitřní analýza (např. SWOT analýza) i rozbor vnějších okolností (např. PEST analýza). V rámci vnitřní analýzy by se měla organizace zaměřit na své charakteristické rysy, které by mohly ovlivnit CSR strategii a na sebehodnocení svého současného přístupu ke konceptu CSR. V rámci analýzy okolí by se měla zabývat určením možných dopadů externích podnětů (např. důsledku globalizace, liberalizace trhu, nových zákonů, technologického rozvoje, klimatických změn apod.) a průzkumem konkurence.

Organizace by v rámci tohoto kroku měla zvážit charakteristiky spojené s podnikáním, jako jsou obor podnikání (a jeho vliv na okolí), obchodní strategii a obchodní cíle, firemní kulturu (a co je pro firmu důležité), image organizace (jak chce působit) a očekávané přínosy (čeho by ráda prostřednictvím CSR dosáhla). Všechny tyto charakteristiky mají mít vztah k zvažovaným aktivitám CSR konceptu a zároveň tyto aktivity ovlivňují.

Než se organizace pustí do volby CSR témat, měla by si také sepsat aktivity, které již na poli společenské odpovědnosti vykonává. K takovému sebehodnocení je nejlépe použít sebehodnotící dotazníky, posuzující např. strategický přístup k CSR v organizaci a aktivity a témata v jednotlivých oblastech odpovědného jednání.

Dotazníky pro sebehodnocení pomáhají nejen určit, které odpovědné aktivity již organizace provádí, ale přináší jí zároveň inspiraci k zavedení dalších opatření. Mnohdy se stává, že organizace, resp. její pracovníci nemají často přehled o tom, co vše spadá do konceptu CSR a dotazníky pomohou společensky odpovědné činnosti vytřídit a zařadit do jednotlivých oblastí konceptu CSR. Zpracované dotazníky slouží výhradně pro potřebu organizace a pracovníků, zodpovědných za implementaci a komunikaci CSR v organizaci. Organizace může rovněž požádat své zaměstnance, aby se zapojili do hodnocení současného odpovědného přístupu organizace. Zaměstnanci v něm vyznačují míru souhlasu s tvrzeními, které se vztahují ke všem oblastem CSR. Mají také možnost své názory a nápady vyjádřit v otevřených otázkách.¹⁶

5. Pátý krok: Stanovení CSR témat a cílů

Pokud odpovědný přístup získal podporu a záštitu nejvyššího vedení, organizace určila své klíčové stakeholdery, definovala CSR principy a zhodnotila současný stav, pak nadešel čas pro stanovení směru, kterým se chce firma v souvislosti se CSR ubírat, což znamená určit **prioritní témata a hlavní cíle**. Mělo by se jednat o hledání průniku či kompromisu mezi tím, která témata upřednostňuje organizace a která témata jsou důležitá pro její klíčové stakeholdery.

K zjištění názorů stakeholderů nám může posloužit matice, která spojuje stakeholdery s jednotlivými tématy podle míry jejich zájmu. Můžeme rozlišovat dva nebo tři stupně zájmu, například nízký, vysoký, případně střední. U každé organizace pak bude vyplněná matice

¹⁶ S takovým dotazníkem budeme dále pracovat v druhé části této studie.

vypadat jinak, závisí to zejména na oboru podnikání a povaze stakeholderů, jejichž zájem se samozřejmě postupem času vyvíjí a mění. U všech v diskusi vybraných témat jsou pak stanoveny cíle, kterých bychom měli/ chtěli v příštím období dosáhnout. Cíle samozřejmě musí být v souladu s principy a hodnotami organizace. Témata a cíle bývají většinou určovány na období jednoho roku.

6. Šestý krok: Akční plán

Šestý krok představuje vytvoření akčního plánu, tj. určení CSR aktivit, které povedou k naplnění stanovených cílů. Upřesněné by měly být i praktické informace pro realizaci aktivit typu: personální pravomoci a odpovědnosti, finanční rozpočet a časový plán. Je na každé organizaci, aby si ze seznamu možných aktivit vybrala ty, které korespondují s jejími prioritními tématy a povedou k naplnění vytyčených cílů.

7. Sedmý krok: Realizace

Okamžik realizace společensky odpovědných aktivit přichází nyní. Organizace se řídí předem vytvořeným akčním plánem a zavádí koncept společenské odpovědnosti do svého každodenního života. V některých případech se v praktickém životě ovšem s realizací některých aktivit nečeká na ucelené a strategické pojetí CSR a plánování a realizace některých konkrétních opatření probíhají současně.

8. Osmý krok: Monitorování

V osmém kroku se provádí hodnocení výkonu na poli CSR prostřednictvím skupiny nastavených kvantitativních i kvalitativních indikátorů. Monitorování poskytuje managementu data potřebná pro učinění dalších rozhodnutí. Je opět na každé firmě, aby ze seznamu indikátorů¹⁷ vybrala ty, které nejlépe poslouží k měření výkonu realizovaných aktivit. Monitorování je důležitou součástí strategického pojetí CSR, protože umožňuje vyhodnocovat přínos CSR pro organizaci.

9. Devátý krok: Reportování

Ve fázi reportování firma poskytuje detailní přehled o svém CSR výkonu. Využívá k tomu nejčastěji (ale nejenom) výroční veřejně publikovanou zprávu – CSR report. Zprávu o společenské odpovědnosti je komunikační nástroj určený ke komunikaci CSR aktivit, ale také manažerský nástroj zajišťující systematický přístup k CSR, měření pokroku a určení nových strategií a cílů. Kvalitní CSR zpráva by měla být úplná, věcná, důvěryhodná a formálně adekvátní (srozumitelná, čtivá, přiměřeně dlouhá a přehledná) Důvěryhodnost údajů publikovaných ve zprávě zvyšuje nezávislé ověření, tj. hodnotící metoda, která posuzuje kvalitu prezentovaných informací a manažerského systému. Důvěryhodnost reportu také zvyšují použité prvky, zejména pokud firma využívá indikátory, vyhodnocuje naplnění cílů, dokáže být k sobě i kritická, uvádí nastavené firemní politiky a používané normy a standardy.

10. Desátý krok: Opatření ke zlepšení

V posledním kroku implementačního cyklu firma navrhuje opatření ke zlepšení CSR výkonu, rozšiřuje své odpovědné aktivity, stanovuje cíle na další období či případně mění samotnou CSR strategii. Výchozí podklady pro zlepšení tvoří výsledky měření výkonu a návrhy, které vzešly ze strany stakeholderů.

¹⁷ Viz. např. Příloha 2

Tento výše uvedený doporučený postup je nástrojem, jak při promýšlení a plánování aplikace principů odpovědného jednání při řízení a vykonávání podnikatelské činnosti postupovat systematicky a strategicky. Je ovšem na každé organizaci, aby našla svůj způsob, jak CSR zavést a implementovat. Pro ty, kdo s CSR začínají se doporučuje spolupracovat s externími poradci, kteří s procesem definování cílů a nastavování aktivit pomohou, nebo v organizaci vytvořit roli manažera CSR. Inspirací mohou být také různé mezinárodní normy a standardy na poli CSR. Ty nejzákladnější jsou pro informaci uvedené v příloze této studie.

2.9 Překážky a mýty

Nejčastějšími překážkami pro uplatňování principů společenské odpovědnosti jsou, kromě obecné neznalosti tohoto konceptu a morální a hodnotové neukotvenosti podnikání (snaha vydělat za jakoukoliv cenu), především obsahová neznalost a nepochopení konceptu CSR, které se může projevat v řadě mýtů. Některých jsme se dotkli už v předešlém textu, některé z nejčastějších si zde uvedeme¹⁸:

Mýtus: Společenská odpovědnost firem je složitá a proto se hodí jen pro (velké) firmy, které mají možnost zaměstnávat CSR manažera.

Koncept společenské odpovědnosti sám o sobě není náročný a snadno jej může realizovat jakákoliv organizace velikostí i předmětem činnosti. Klíčovým principem je totiž odpovědnost – vše co děláme, děláme odpovědně, tedy například hospodárně, seriózně, slušně, s ohledem na okolí apod. Není zapotřebí hned dělat CSR audit a zavádět složité CSR směrnice. To vše jsou jen nástroje. Odpovědně podnikat jde prostě i jednoduše.

- společenská odpovědnost v rovině environmentální může být výměna klasických odpadkových košů za koše na tříděný odpad.
- z hlediska dobrých vztahů s místní komunitou je odpovědnost například v tom, že poskytneme neplacené volno zaměstnanci, který vede dětské tábory nebo připravuje nějaký společensky prospěšný projekt ve své vesnici.
- na úrovni ekonomické jde například o zavedení kodexu pro odpovědné podnikání, jenž bude zahrnovat pravidla pro přijímání darů, správné komunikace s obchodními partnery či návod na stanovení férového přístupu k subdodavatelům.

Mýtus: Být společensky odpovědnou firmou je drahé.

Je pravdou, že některá opatření v souladu s principy odpovědného jednání stojí organizaci finanční prostředky. Na druhou stranu být společensky odpovědnou firmou znamená upevňovat své postavení na trhu skrze tvorbu zdravé a hospodárné firmy, což často znamená vyšší oceňovanou hodnotu firmy. Navíc jednotlivá opatření, která patří pod koncept společensky odpovědného jednání, přinášejí nemalé úspory. Například:

- odpovědný přístup k nakládání s odpady vede k předcházení vysokých pokut.
- vytváření příjemného pracovního prostředí a férový přístup k zaměstnancům je cestou k upevňování zaměstnanecké loajality a snížení nákladů spojených s náborem nových pracovníků v případě vysoké fluktuace zaměstnanců.

¹⁸ Zdroj: www.csrportal.cz

- drobná opatření typu instalace kvalitní tiskárny na chodbě místo tiskárny v každé kanceláři a mnohé další přináší organizacím nemalé úspory.

Mnoho realizovaných studií navíc dokládá, že být společensky odpovědnou organizací se vyplatí i finančně.

Mýtus: „Být společensky odpovědnou firmu znamená dávat dary.“

Koncept společenské odpovědnosti organizací se velmi často a mylně zaměňuje s filantropií. Filantropie je omezená na rozdávání finančních, materiálních či nemateriálních darů. Společenská odpovědnost firem je koncept mnohem širší. Odpovědný přístup organizace spočívá v odpovědném přístupu:

- **k lidem** (všem, kteří přicházejí s organizací do kontaktu: zaměstnanci, subdodavatelé, obchodní partneři, akcionáři, komunita, ve které působí atd.),
- **k planetě** (firma se musí chovat šetrně k životnímu prostředí)
- a také **k profitu** (zisk má být generován odpovědně tj. bez korupce, bez střetu zájmů, bez neférového rozdělení zisku).

Filantropie je tudíž pouze jednou ze součástí CSR a to vlastně vůbec ne tou nejdůležitější.

Mýtus: Být společensky odpovědnou firmou podryvá možnost být konkurenceschopnou firmou.

Organizace, která se nechová společensky odpovědně, může čelit kauzám, které mohou přímo zavinit její zánik. V globalizovaném a informovaném světě známe mnoho příkladů bojkotů zboží ze strany zákazníků z důvodu neetického chování firmy. Firmy a organizace, které nerespektují potřeby, přání a očekávání zákazníků své setrvání na trhu ve skutečnosti vážně poškozuji. Přestože v České republice nemají zákazníci ve zvyku bojkotovat zboží tak, jak je tomu v zahraničí, stále platí, že být společensky odpovědnou firmou se vyplácí, například v tom, že odpovědná organizace je atraktivním zaměstnavatelem a má možnost přilákat ty nejlepší pracovníky. Práce pro zaměstnavatele se skvělým image je totiž prestižní záležitostí. A právě schopnosti, dovednosti a zkušenosti těchto zaměstnanců tvoří klíč k rozvoji podniku a upevnění jeho postavení na trhu.

Mýtus: CSR je jen PR, prázdná bublina bez skutečného obsahu.

Samozřejmě může být společenská odpovědnost jen prázdným PR, pokud je CSR takto zneužito, ale nebývá to pravidlem. Spíše naopak dnes již vídáme příkladů odpovědného jednání s nulovým PR. Mnoho firem a organizací jedná eticky a korektně a podporují aktivity místních komunit, jako například fotbalový klub mládeže nebo výstavbu dětského hřiště, aniž by se tím nějak výrazněji pyšnily. Jsou také odpovědné k životnímu prostředí, protože počítají a efektivně nakládají se zdroji, omezují plýtvání a optimalizují. Každá myšlenka je samozřejmě zneužitelná. Využívat CSR jen jako PR je navíc v rozporu s myšlenkami CSR (např. etická, poctivá reklama).

Mýtus: Být společensky odpovědnou firmou stojí čas a peníze, není kde brát nápady.

Mít manažera společenské odpovědnosti si samozřejmě mohou dovolit jen větší firmy a v těchto organizacích se to také vyplácí. U ostatních je možné se obrátit na dostupné zdroje informací, poradenství a konzultací, které pomohou těm, kdo váhají nad realizací CSR ve své organizaci kvůli časovým nákladům a nedostatku nápadů. Dobré nápady existují a jsou volně přístupné. Cílem řady neziskových organizací je předkládat firmám jasné a stručné návody k realizaci společensky odpovědných aktivit. V rámci platform, které se CSR dlouhodobě věnují, lze cenné zkušenosti za minimální finanční obnos a čas. Inspiraci lze najít i na mnoha webových portálech.

Mýtus: Společensky odpovědná firma nepropouští zaměstnance.

Není možné, aby podnikatelský subjekt v některých situacích nepropouštěl své zaměstnance. I organizace, která se proklamuje a jedná společensky odpovědně, je občas vlivem nepříznivých okolností nucena rozvázat pracovní poměr s některými ze svých pracovníků. To tehdy, pokud si to vyžádají okolnosti – nastane ekonomická recese, dojde k poklesu odbytu zboží či služeb, strukturálním změnám v odvětví, kde podnik působí, dojde ke změně technologických postupů atd. V takové chvíli přichází na řadu její odpovědnost, která spočívá právě ve způsobu propuštění. Být odpovědnou firmou znamená jednat se svým zaměstnancem korektně i ve chvíli, kdy opouští organizaci a nabídnout mu odpovídající pomoc a podporu v této situaci.

Trochu obecně shrnuto, brání efektivnímu zavedení konceptu CSR do praxe zpravidla některá z následujících překážek:

- **Nepřesné pojetí a pochopení.**
Organizace a firmy nevědí, co přesně koncept CSR znamená. Často jej mylně zaměňují za firemním dárcovství, které je pouze součástí společenské odpovědnosti firem.
- **Nedostatek motivace k zapojení se.**
Organizace a firmy neznají všechny výhody, které jim odpovědné podnikání může přinést.
- **Neznalost celé šíře konceptu.**
Organizace a firmy nemají přehled o aktivitách, které do konceptu CSR spadají. Mnohdy nevědí, že i pěstování dobrých vztahů se zákazníky a obchodními partnery či péče o zaměstnance tvoří součást společenské odpovědnosti firem.
- **Neregionální zacílení.**
Organizace a firmy nezaměřují koncept CSR na české prostředí, pouze slepě přebírají strategie společensky odpovědného podnikání od svých mateřských firem.
- **Nesystematický přístup.**
Organizace a firmy nepřistupují k vykonávání společensky odpovědných aktivit systematicky, jejich počínání je spíše nárazové a nepravidelné.
- **Nestrategický přístup.**
Organizace a firmy nevolí takové CSR aktivity, které jsou v souladu s jejími obchodními cíli, tj. zajímají stávající i potenciální zákazníky.
- **Nezájem o názory okolí a manažerská arogance.**
Organizace a firmy nezapojují do rozhodování své klíčové stakeholdery, tj. osoby, které mají největší vliv na činnost podniku a jsou podnikem nejvíce ovlivňovány.
- **Nevyhodnocování**
Organizace a firmy se nesnaží měřit a vyhodnocovat svůj dopad na společnost a životní prostředí.
- **Komunikační chyby.**
Organizace a firmy nedokáží svůj odpovědný přístup dostatečně sdělit svým zaměstnancům ani vnějšímu okolí.

2.10 Evropský rozměr – význam EU pro společnost a strategie vůči CSR

Podpora evropského rámce pro sociální odpovědnost podniků

Evropská komise v **zelené knize s názvem Podpora evropského rámce pro sociální odpovědnost podniků**¹⁹, kterou vydala v roce 2001, definovala společenskou odpovědnost podniků jako „**koncept, na jehož základě obchodní společnosti dobrovolně začleňují sociální záležitosti a otázky životního prostředí do své podnikatelské činnosti a vzájemných vztahů se zúčastněnými stranami**“. Z definice tak vyplývá, že charakter společenské odpovědnosti firem je dobrovolný.

Cílem zelené knihy bylo především zahájit diskusi o tom, jak nejlépe využít stávajících zkušeností, podpořit transparentnost a rozvoj inovačních postupů a obecně informovat o konceptu společenské odpovědnosti podniků a možnostech jeho podpory na evropské úrovni. Evropská komise v této zelené knize navrhla přístup založený na prohloubení partnerství, ve kterém všichni aktéři sehrají aktivní roli.

Hovořila v ní také o minulosti, kdy již v roce 1993 prezident Delors vyzval byznys k zapojení se do boje proti sociálnímu vyloučení, což vedlo k mobilizaci a rozvoji evropských podnikatelských sítí. V roce 2000 Evropská rada v Lisabonu učinila speciální výzvu směrem k podnikům a jejich smyslu pro společenskou odpovědnost, co se týče osvědčených postupů pro celoživotní učení, organizaci práce, rovnost příležitostí, sociální začlenění a udržitelný rozvoj.

Evropská komise v zelené knize mj. konstatovala, že dochází k rozvoji nových partnerství, a to v rámci podniku, pokud jde o sociální dialog, získávání dovedností, rovných příležitostí, předvídání a řízení změn, na místní nebo vnitrostátní úrovni, s odkazem na posílení hospodářské a sociální soudržnosti a ochrany zdraví, a v neposlední řadě obecně na celosvětové úrovni, pokud jde o ochranu životního prostředí a dodržování základních práv.

Evropská komise dále v zelené knize uznala, že ačkoli je koncept společenské odpovědnosti podniků převážně prováděn a poháněn velkými firmami, všechny typy podniků, veřejné i soukromé včetně těch malých a středních a družstev, uplatňují společensky odpovědné praktiky. Stále větší počet evropských podniků také propaguje své firemní strategie pro společenskou odpovědnost podniků v reakci na různé společenské a hospodářské tlaky, čímž vysílají signál různým zúčastněným stranám od zaměstnanců přes akcionáře, investory, spotřebitele, veřejné orgány až po nevládní organizace.

Společenská odpovědnost podniků dle Evropské komise může vést k otevření nových sfér pro sociální dialog prostřednictvím rozvoje nových místních partnerství pro zaměstnanost, díky navazování vztahů mezi velkými a malými podniky nebo předefinování limitů regulačního zásahu.

Evropská komise od tohoto dobrovolného přístupu očekává, že přispěje k strategickému cíli pro příští dekádu, který byl stanoven na speciálním summitu v Lisabonu v březnu 2000. Tento cíl zní následovně: „*stát se nejkonkurenceschopnějším a nejdynamičtějším znalostním*

¹⁹ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>

*hospodářstvím na světě, schopným udržitelného ekonomického růstu s větším množstvím lepších pracovních míst a větší sociální soudržností*²⁰.

Evropské mnohostranné fórum o sociální odpovědnosti podniků

V říjnu roku 2002 zahájilo činnost **Evropské mnohostranné fórum o sociální odpovědnosti podniků**.²¹ Evropská komise navrhla zřídit toto fórum s cílem podporovat transparentnost a konvergenci postupů a nástrojů v oblasti společenské odpovědnosti podniků, a to prostřednictvím:

- výměny zkušeností a osvědčených postupů mezi aktéry na úrovni EU;
- sdružování stávajících iniciativ v rámci EU a snah o vytvoření společného přístupu EU a hlavních principů, včetně základu pro dialog na mezinárodních fórech a se třetími zeměmi;
- identifikace a prozkoumání oblastí, kde jsou na evropské úrovni zapotřebí další opatření.²²

Fórum tak slouží zejména k diskuzím mezi zúčastněnými stranami o vývoji v oblasti společenské odpovědnosti podniků a souvisejících evropských politik. Pléna fóra hostí Evropská komise okolo klíčových politických milníků.²³

Centrum excelence a aliance pro CSR

V roce 2006 Evropská komise zveřejnila sdělení **Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: Učinit z Evropy centrum excelence v oblasti sociální odpovědnosti podniků**.²⁴ Evropská komise v dokumentu uvažuje, jak co nejlépe vyslat nový impuls k tomu, aby se Evropa stala centrem excelence, a jak inspirovat více podniků k zapojení do společenské odpovědnosti podniků. Podotýká přitom, že jsou to podniky, kdo sehraje v této oblasti nejdůležitější roli.

Z toho důvodu Evropská komise v tomtéž roce podpořila také založení **Evropské aliance pro sociální odpovědnost podniků**²⁵. Jde o politické zastřešení nových či existujících iniciativ velkých, malých a středních podniků a dalších zúčastněných subjektů v oblasti společenské odpovědnosti podniků. Jedná se o otevřenou alianci a firmy všech velikostí mohou dobrovolně vyjádřit svoji podporu. Aliance staví na partnerství, které je základem této iniciativy. Svým partnerům připravuje základy pro prosazování společenské odpovědnosti podniků v budoucnosti. Vyvíjí se kolem tří hlavních oblastí aktivit, kterými jsou:

- zvyšování povědomí a zlepšení znalostí o společenské odpovědnosti podniků a podávání zpráv o úspěších;
- pomoc při rozšiřování a rozvoji otevřených koalic spolupráce;
- v neposlední řadě zajištění vhodného prostředí pro společenskou odpovědnost podniků.

Aliance chce ukázat hodnotu dobrovolného zapojení podniků a rozdílů, které jejich participace přináší. Odkrývá inovativní praktiky v oblasti společenské odpovědnosti podniků, podporuje

²⁰ https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm

²¹ <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0023+0+DOC+XML+V0//CS>

²² <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>

²³ https://europa.eu/newsroom/events/european-multistakeholder-forum-corporate-social-responsibility_en

²⁴ <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:CS:PDF>

²⁵ <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:CS:PDF>

nové a dále usnadňuje iniciativy v této oblasti. Přínosů Aliance je hned několik, od dialogu s Evropskou komisí ohledně společenské odpovědnosti podniků, přes podporu budování sítí kontaktů (networkingu) a kapacit, tvorbu nových partnerství a rozvoj společných projektů, výměnu nápadů a příkladů dobré praxe až po kontakt s experty na společenskou odpovědnost podniků z celé Evropy. Spojujícím prvkem těchto přínosů je přitom větší viditelnost aktivit v oblasti společenské odpovědnosti podniků.²⁶

Balíček opatření na podporu odpovědného podnikání včetně nové strategie a definice

V říjnu 2011 Evropská komise vydala balíček opatření na podporu odpovědného podnikání, který se skládal z nelegislativních a legislativních návrhů. Evropská komise mimo jiné navrhla revidovat směrnice o účetnictví a směrnici o transparentnosti, přičemž se dle jejích slov mimo jiné snažila o snížení administrativní zátěže a výdajů pro malé a střední podniky či zvýšení transparentnosti plateb. Tento materiál se však zaměří na nelegislativní, strategické iniciativy v tomto balíčku. Jedná se mimo jiné o **Iniciativu pro sociální podnikání** (tzv. *Social Business Initiative*), která se týká podpory sociálního podnikání, a to zejména díky přístupu k financování (vč. financí EU mimo jiné přes strukturální fondy), zvýšení povědomí a vizibility sociálního podnikání a v neposlední řadě zjednodušení regulatorního prostředí.²⁷

Dále se jedná o klíčové sdělení²⁸ určené Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů s názvem **Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014**. Toto sdělení Evropská komise vydala nejen kvůli tomu, že jí k rozvoji politiky v oblasti společenské odpovědnosti podniků vyzvaly Evropský parlament a Rada. Evropská komise se k aktualizaci strategie EU na podporu společenské odpovědnosti podniků zavázala mimo jiné ve strategii Evropa 2020. Toto sdělení avizovala také v Aktu o jednotném trhu²⁹ a dalších. Reagovala mimo jiné na dopady hospodářské krize, která do určité míry nepříznivě ovlivnila důvěru spotřebitelů i důvěru v podniky samotné a přesměrovala pozornost na etické a sociální chování podniků. Sdělení Evropské komise slouží jako strategie s cílem posílit důvěru v podniky, mimo jiné vyhlášením evropské ceny za společenskou odpovědnost podniků v roce 2013 a vytvořením platformou CSR pro více zúčastněných stran v řadě příslušných sektorů.³⁰

Sdělení také nabízí **modernizovanou definici** této koncepce, která je v souladu s mezinárodně uznávanými zásadami a pokyny. Evropská komise navrhuje nově definovat společenskou odpovědnost podniků jako „**odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost**“.

Jak uvádí sdělení, předpokladem pro její naplnění je dodržování platných právních předpisů a kolektivních dohod sociálních partnerů. Podniky by dále měly mít systém pro začleňování sociálních, environmentálních a etických otázek týkajících se lidských práv a zájmů spotřebitelů do podnikatelské činnosti a hlavní strategie, a to ve spolupráci s příslušnými zúčastněnými stranami. Cílem by mělo být maximalizovat vytváření společné hodnoty pro své

²⁶ <https://www.buinesseuropa.eu/european-alliance-csr>

²⁷ CEBRE, Česká podnikatelská reprezentace při EU

²⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>

²⁹ <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0206:FIN:cs:PDF>

³⁰ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_11_1238

vlastníky/podílňiky, další zúčastněné strany a společnost jako takovou, a určit případný nepříznivý dopad své činnosti, předcházet mu a zmírňovat ho.

Jinými slovy podniky se mohou stát společensky odpovědnými integrací sociálních, environmentálních, etických, spotřebitelských obav a otázek lidských práv do jejich obchodních strategií a operací a dodržováním zákona.³¹

Součástí nové definice je mimo jiné uznání důležitosti hlavní obchodní strategie a plná integrace sociální odpovědnosti podniků do této strategie. Dalším důležitým znakem nové definice je vyvinutí koncepce „**vytváření sdílené hodnoty**“, čili snaha o návratnost investic prostřednictvím vytváření hodnoty pro ostatní zúčastněné strany a společnost jako takovou. Dále se jedná o výslovné uznání lidských práv a etických hledisek vedle těch sociálních, environmentálních a spotřebitelských.³²

Evropská komise ve sdělení mimo jiné také vysvětluje, **proč je společenská odpovědnost podniků v zájmu podniků i celé společnosti**. Co se podniků týče, strategický přístup k společenské odpovědnosti podniků je stále důležitější pro jejich konkurenceschopnost. Nejenže přináší možnost budovat dlouhodobou důvěru zaměstnanců, spotřebitelů a občanů, ale může přinést výhody, pokud jde o řízení rizik, úspory nákladů, přístup ke kapitálu, vztahy se zákazníky, řízení lidských zdrojů a inovační kapacitu. Umožňuje také mimo jiné lépe předvídat a využívat často a rychle se měnící společenská očekávání, řídit rozvoj nových trhů a vytvářet příležitosti pro další růst podniků. Společenská odpovědnost podniků bezesporu také prospívá celé společnosti. Může totiž významně přispět k plnění cílů Evropské unie v oblasti udržitelného rozvoje a vysoce konkurenceschopného sociálního tržního hospodářství, dále k inteligentnímu, udržitelnému a inkluzivnímu růstu a v neposlední řadě vysoké zaměstnanosti. Pozornost se na společenskou odpovědnost podniků upíná také v případě poskytování veřejných služeb či v době krizí a snah o zmírňování jejich sociálních dopadů. Na hodnotách společenské odpovědnosti podniků je dle Evropské komise možné budovat soudržnější společnost a přechod na udržitelný ekonomický systém.

Sdělení se zabývá **možnostmi další legislativní a nelegislativní činnosti a možných kroků v této oblasti i možnostmi, jak posílit důvěru v podniky a pomoci jim využít jejich potenciál v pozitivním ohledu pro společnost**. Evropská komise podporuje mnohostranný přístup ke společenské odpovědnosti podniků, který zahrnuje sociální a environmentální otázky, problematiku lidských práv, potřeby podniků a dalších stakeholderů včetně nepodnikatelských subjektů a členských států. Evropská komise také zdůrazňuje potřebu podpořit zohledňování odpovědného chování podniků trhem, tedy mimo jiné prostřednictvím veřejných zakázek a investiční politiky. Evropská komise také klade důraz na potřebu zohlednit systémy samoregulace a společné regulace, které podnikům pomáhají zhostit se společenské odpovědnosti. Dle Evropské komise je dále třeba věnovat pozornost transparentnosti podniků v oblasti sociálních a environmentálních záležitostí a lidským právům. Vidí také potřebu věnovat se začleňování společenské odpovědnosti podniků do vzdělávání, odborné přípravy a výzkumu, a šířit tak osvědčené postupy, či zdůrazňování významu politik v oblasti společenské odpovědnosti podniků na vnitrostátní nebo nižší – regionální a místní – úrovni.

³¹ https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

³² https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730

Důraz je zároveň kladen na soulad evropského pojmání společenské odpovědnosti podniků a mezinárodně uznávaných zásad a pokynů. Jedná se mimo jiné o pokyny Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) pro nadnárodní podniky, deset zásad sociální odpovědnosti podniků iniciativy Organizace spojených národů Global Compact, normu ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti, tripartitní deklaraci Mezinárodní organizace práce (ILO) o zásadách pro nadnárodní společnosti a sociální politiku a v neposlední řadě obecné zásady Organizace spojených národů v oblasti podnikání a lidských práv. V rámci podávání zpráv o společenské odpovědnosti mohou společnosti například používat pravidla pro udržitelné informování nevládní organizace *Global Reporting Initiative*.³³

Postoje a příklady činností vybraných stakeholderů

Oblasti společenské odpovědnosti podniků se věnují také ostatní evropské instituce včetně těch poradních. Příkladem lze uvést stanovisko **Evropského hospodářského a sociálního výboru**, který je poradní institucí EU zastupující organizace zaměstnavatelů a zaměstnanců a další zájmové skupiny. Působí jako spojovací článek mezi evropskými institucemi s rozhodovací pravomocí, kterým poskytuje svá stanoviska, a evropskými občany. Jeho cílem je mimo jiné zajistit, aby politika a předpisy EU respektovaly ekonomickou a sociální situaci a aby byla organizacím zaměstnanců a zaměstnavatelů a dalším zájmovým skupinám umožněna účast v dialogu. Není třeba dodávat, že podporuje hodnoty spojené s evropskou integrací.³⁴

Evropský hospodářský a sociální výbor vydal své stanovisko v roce 2012 v reakci na zveřejnění strategie EU. V první řadě přivítal a pochválil Evropskou komisi za její závazek podporovat odpovědnou činnost podniků. Vzal na vědomí, že Evropská komise respektuje dobrovolnou povahu společenské odpovědnosti podniků, a konstatoval, že bylo dosaženo pokroku při zvyšování povědomí o společenské odpovědnosti podniků na podnikové úrovni. Dále uvedl, že společenská odpovědnost podniků je přístup založený na udržitelném rozvoji a přínosy činnosti společenské odpovědnosti podniků by měly podporovat pozitivní roli podniků ve společnosti, jdoucí nad rámec čistě ekonomických hodnot. Dle Evropského hospodářského a sociálního výboru by diskurs o společenské odpovědnosti podniků měl být konstruktivně přepracován, aby byly podniky identifikovány jako zúčastněné strany v komunitě. Výbor souhlasil s Evropskou komisí, že dodržování právních předpisů a kolektivních smluv mezi sociálními partnery je předpokladem pro splnění odpovědnosti podniků za jejich dopad na společnost. Výbor také mimo jiné poukázal na to, že postupy společenské odpovědnosti podniků se nesmí snažit nahradit vnitrostátní právní předpisy ani oslabit obsah konvenčních dohod dosažených prostřednictvím sociálního dialogu.³⁵

V **Evropském parlamentu** byla mimo jiné zřízena Pracovní skupina pro odpovědné chování podniků coby neformální, mezioborová skupina europoslanců, kteří mají zájem o podporu a prosazování odpovědného chování podniků. Nejedná se tedy o oficiální orgán Evropského parlamentu. Skupina podporuje odpovědné chování podniků v Evropské unii i mimo EU a spolupráci a výměnu názorů s odborníky a dalšími zúčastněnými stranami. Podporuje také

³³ CEBRE, Česká podnikatelská reprezentace při EU

³⁴ https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-economic-social-committee_cs

³⁵ <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/corporate-social-responsibility>

implementaci obecných zásad OSN v oblasti podnikání a lidských práv, pokynů OECD pro nadnárodní společnosti a cílů udržitelného rozvoje. Na podporu obecných zásad OSN v oblasti podnikání a lidských práv dokonce skupina vydala tzv. stínový akční plán EU jako signál Evropské komisi a Radě EU, že není čas ztrácet čas.³⁶

O svém postoji ke společenské odpovědnosti podniků také opakovaně informovaly mimo jiné **evropské podnikatelské platformy**, dle kterých je rozvoj společenské odpovědnosti podniků ovlivněn stále větším počtem podniků, které dobrovolně zahrnují společenskou odpovědnost podniků do svých obchodních strategií. Proto by podle nich politika EU neměla zasahovat do flexibility podniků, které by si měly vybudovat vlastní přístup ke společenské odpovědnosti podle specifických požadavků stakeholderů a potřeb podniků. Firmy by se měly také samy rozhodnout, jak nejlépe poskytnout výsledky v této oblasti svým stakeholderům. **Evropská konfederace podnikání BusinessEurope, Evropská asociace průmyslových a obchodních komor Eurochambres a Asociace evropských malých a středních podniků a řemesel UEAPME se ve svých postojích ke společenské odpovědnosti podniků shodují na nutnosti zachovat tento koncept jako dobrovolný.** S tím souvisí i nesouhlas evropských podnikatelských organizací s rozšiřováním povinného zveřejňování nefinančních informací, které přinese další administrativní zátěž a vyšší náklady. Reporting v oblasti společenské odpovědnosti podniků by měl být dobrovolný a rozhodnutí by mělo být na každém podniku, na základě jeho specifických potřeb a firemní strategie.³⁷

BusinessEurope v roce 2011 vydala poziční dokument, ve kterém shrnuje pohled evropského byznysu na společenskou odpovědnost podniků. Ten je přesvědčen, že strategie EU v oblasti společenské odpovědnosti podniků by měla stavět na tom, že společenská odpovědnost je dobrovolná. Měla by být zaměřena jako praktický nástroj, který skutečně může posílit konkurenceschopnost evropských podniků. Jakákoli politika by se měla vyvarovat omezování rozvoje společenské odpovědnosti podniků ve firmách a neměla by zasahovat do existujících mezinárodních rámců, standardů a pokynů, které již firmy sledují. Byznys se také domnívá, že koordinace napříč Evropskou komisí a konzistentnost je klíčová. Přístup EU musí být postaven na dvou principech, a to faktu, že společenská odpovědnost podniků je řízena byznysem, a zaměřením na výkonnost podniků. Společenská odpovědnost se stala klíčovým prvkem firemních strategií a podniky by měly mít možnost najít přístup, který nejlépe odpovídá jejich konkrétní situaci. Zároveň je třeba mimo jiné propojit společenskou odpovědnost podniků s konkurenceschopností a inovacemi, více zapojit malé a střední podniky do CSR, podpořit dobrovolné úsilí společností o transparentnost a odhalování informací či uznat pozitivní přínos společností, co se týče dodržování lidských práv, a zajistit transparentnost a účinnou hospodářskou soutěž v oblasti veřejných zakázek.³⁸

Dalším příkladem je poziční dokument evropského byznysu ke strategii EU pro CSR z roku 2011, který BusinessEurope vydala v roce 2012. V ní klade důraz na to, že společenská odpovědnost podniků je řízena byznysem, což se odráží v rostoucím počtu podniků, které integrují CSR do svých obchodních strategií. Podniky potřebují flexibilitu pro rozvoj svého přístupu ke společenské odpovědnosti, který nejvíce vyhovuje individuálním okolnostem daného podniku, politika EU by do toho neměla zasahovat a tuto flexibilitu omezovat.

³⁶ <https://responsiblebusinessconduct.eu/wp/about-the-group/>

³⁷ CEBRE, Česká podnikatelská reprezentace při EU

³⁸ <https://www.buinessurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2011-01108-E.pdf>

BusinessEurope dále zdůraznila, že stávající právní požadavky na zveřejňování nefinančních informací společnostmi jsou dostatečné. Podniky by také měly mít možnost rozhodnout se, jak nejlépe komunikovat svoji činnost a výsledky v oblasti společenské odpovědnosti podniků zúčastněným stranám.³⁹

Společenskou odpovědností se na evropské úrovni zabývá také organizace **CSR Europe, tzv. evropská síť podniků pro společenskou udržitelnost a odpovědnost**⁴⁰. Tato síť spojuje a podporuje více než deset tisíc podniků na místní, evropské a globální úrovni, včetně korporátních členů, národních partnerských organizací a přidružených partnerů. Podporuje podniky a průmyslové sektory v jejich transformaci a spolupráci směrem k praktickým řešením a udržitelnému růstu. V návaznosti na cíle udržitelného rozvoje (dále v textu také jako SDG) se chce zapojit do tvorby společné strategie pro udržitelnou Evropu 2030. Na svých stránkách také hovoří o tzv. Evropském paktu pro udržitelný průmysl 2030, který dle CSR Europe bude usilovat o zvýšení dopadu individuálního úsilí podniků, průmyslových federací a EU a bude inaugurován na evropském summitu SDG⁴¹ v říjnu 2020. CSR Europe zohlednilo nové chápání a pojmání udržitelné agendy ve svém rozvoji a rozšířilo svůj přístup k agendě udržitelnosti. Základem je dle CSR Europe pochopit megatrendy a hlavní výzvy pro společnost, využít pozitiva těchto trendů a přeměnit hrozby v příležitosti. CSR Europe obecně podporuje sdílení osvědčených postupů a budování kapacit, posílení snah o udržitelný růst v rámci podpory cílů SDG, rozvoj rovných podmínek a uznání úlohy a role podniků v agendě udržitelnosti. CSR Europe se zaměřuje na tři prioritní oblasti, kterými jsou lidé, materiály a trhy. Zvláštní důraz klade na potenciál inteligentních technologií a na výsledky úspěšné společenské inovace společností a podnikatelů v každé oblasti. Usnadňuje praktické platformy pro spolupráci s odvětvími, hodnotovými řetězci a zúčastněnými stranami. Jejím cílem je posílit úsilí o udržitelný růst a inkluzivní společenství za současné podpory cílů OSN v oblasti udržitelného rozvoje.

Doporučení k implementaci cílů udržitelného rozvoje v EU

Podskupina Platformy pro více zúčastněných stran pro společenskou odpovědnost podniků vydala **Doporučení k implementaci cílů udržitelného rozvoje v EU**⁴². Tato doporučení byla určená Evropské komisi a sepsala je právě organizace CSR Europe. Přijata byla členy podskupiny, mezi které patří BusinessEurope, FoodDrink Europe a ESADE. Organizace OECD sehrála roli pozorovatele.

Upozorňuje se v nich na provázanost a překryv několika konceptů, a to nejen společenské odpovědnosti podniků a odpovědného obchodního jednání, ale i překryv s dalšími koncepty jako je „environmentální, sociální správa“, „udržitelné podnikání“ a „vytváření sdílených hodnot“. Doporučení také poukazují na vzájemnou prospěšnost a provázanost s cíli SDG. Tyto cíle vytvářejí novou dynamiku a vhodný okamžik pro to, aby se společenská odpovědnost podniků a udržitelnost staly součástí základních strategií podniků. Mezi cíle SDG patří následující:

³⁹ <https://www.besinesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2012-00025-E.pdf>

⁴⁰ <https://www.csreurope.org/>

⁴¹ <https://www.csreurope.org/european-sdg-summit-2020>

⁴² https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/recommendations-subgroup-corporate-social-responsibility_en.pdf

- žádná chudoba
- žádný hlad
- zdraví a blahobyt
- kvalitní vzdělání
- rovnost pohlaví
- čistá voda a hygiena
- dostupná a čistá energie
- slušná práce a ekonomický růst
- průmysl, inovace a infrastruktura
- snížení nerovností
- udržitelná města a společenství
- odpovědná spotřeba a výroba
- opatření v oblasti klimatu
- život pod vodou
- život na zemi
- mír, spravedlnost a silné instituce
- partnerství pro společné cíle



Doporučení se věnují oblastem, kde je zapotřební soudržnost politik mezi několika iniciativami EU a kde je třeba optimalizovat odbornost zúčastněných stran, podpořit podniky a propagovat jejich činnost, podpořit vzájemné učení a výměnu zkušeností, součinnost více zúčastněných stran a budování kapacit. Doporučení mimo jiné podporují vyvážený a motivující přístup ke společenské odpovědnosti podniků. Jak se uvádí v dokumentu, tento povzbuzující přístup k podnikům, které poskytují řešení pro implementaci cílů udržitelného rozvoje, může soukromému sektoru pomoci například využít nové obchodní příležitosti, zvýšit efektivitu, lépe řídit krátkodobá a dlouhodobá rizika, řídit inovace či přilákat a udržet zaměstnance, spotřebitele a zákazníky. EU by mohla v tomto ohledu zvýšit informovanost a povzbudit podniky, aby využívaly široce podporované a flexibilní nástroje a rámce společenské odpovědnosti podniků. Více se lze dočíst v dokumentu [zde](#).

Ostatně to, že je téměř nemožné oddělit společenskou odpovědnost podniků od aktivit v oblasti odpovědného chování podniků a podnikání a lidských práv⁴³, a ještě více to platí v případě provádění cílů SDG, uvádí i Evropská komise ve své zprávě z roku 2019. Tyto koncepty objasňuje také v pracovním dokumentu, který vydala v tomtéž roce.

Pracovní dokument Evropské komise a CSR, RBC, UNGP

Jak vysvětluje Evropská komise v **pracovním dokumentu⁴⁴ z roku 2019**, velmi známý je také pojem „**Responsible Business Conduct**“ (**dále v textu také jako RBC**), **čili již výše zmíněné odpovědné chování podniků**. Jedná se o alternativní termín zavedený ze strany OECD v úzké spolupráci s podniky, odbory a nevládními organizacemi. OECD definovala RBC jako „**pozitivní přispívání k hospodářskému, environmentálnímu a sociálnímu pokroku za účelem dosažení udržitelného rozvoje a zamezení a řešení nepříznivých dopadů podnikových přímých a nepřímých operací, produktů nebo služeb**“. Vlády, které tyto pokyny dodržují, se právně zavázaly zřídit specializované orgány (tzv. národní kontaktní místa), které budou propagovat RBC, reagovat na dotazy a poskytovat mediační a smířčí platformu, která bude pomáhat řešit případy údajného nedodržování pokynů OECD pro nadnárodní společnosti.

Organizace spojených národů OSN pak rozvinula koncept „**business and human rights**“, **čili již výše zmíněné obecné zásady v oblasti podnikání a lidských práv (dále v textu také jako UNGP)**. UNGP definují, co by podniky a vlády měly dělat za účelem zamezení negativního dopadu podnikání na lidská práva. Lidská práva jsou přitom stále důležitějším aspektem CSR / RBC. Tyto zásady byly schváleny Radou OSN pro lidská práva v roce 2011. Evropská unie je pak schválila v akčním plánu pro oblasti lidských práv a demokracie v roce 2015 a zavázala se podporovat jejich implementaci. Za tímto účelem zveřejnila řadu materiálů a podpořila rozvoj národních akčních plánů.⁴⁵

Tyto pokyny OSN stanovují následující:

- a) stávající povinnosti států respektovat, chránit a dodržovat lidská práva a základní svobody;
- b) úlohu obchodních podniků jako specializovaných orgánů společnosti vykonávajících specializované funkce, povinných dodržovat všechny platné zákony a respektovat lidská práva;
- c) potřebu provázání práv a povinností a odpovídajících účinných prostředků nápravy, pokud dojde k jejich porušení.

UNGP tak uznávají, že prevence a náprava zneužívání nebo tolerance k tomuto zneužívání ze strany podniků je společnou odpovědností soukromého sektoru a veřejných orgánů. **Evropská komise v pracovním dokumentu dále uvádí, že udělala mnoho** za účelem podpory společenské odpovědnosti podniků, RBC a implementace UNGP. Tyto činnosti byly součástí širší činnosti Evropské komise na podporu implementace **Agendy OSN 2030 pro udržitelný rozvoj a souvisejících cílů SDG**.⁴⁶

⁴³ Poznámka: Otevřená mezivládní pracovní skupina (IGWG), které předsedá Ekvádor, má mandát vypracovat mezinárodně právně závazný nástroj pro nadnárodní společnosti a jiné obchodní podniky s ohledem na lidská práva. V srpnu roku 2020 byl zveřejněn již druhý revidovaný draft ([zde](#)). Více se lze dočíst [zde](#).

⁴⁴ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482>

⁴⁵ https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

⁴⁶ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2019/EN/SWD-2019-143-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>

Role veřejných orgánů

Evropská komise v pracovním dokumentu také uvádí **důležitou roli veřejných orgánů včetně EU ve smyslu podpory a povzbuzování podniků v jejich úsilí zodpovědně podnikat**. K tomuto usnadnění může dojít několika cestami, a to:

- pomocí firmám napříč průmyslem či v jednotlivých odvětvích spolupracovat na nejlepších řešeních;
- poskytováním pobídek pro zavádění CSR nebo RBC, mimo jiné stanovením referenčních hodnot a dalších požadavků;
- zvyšováním povědomí;
- poskytováním nezbytného školení.

Evropská komise je také toho názoru, že když to bude nutné a vhodné, další možností je přijetí právních předpisů. Hovoří dále o **významném dopadu činností podniků na život občanů**, a to nejen díky výrobkům a službám, které vyrábí, a pracovním místům, které tvoří, ale také co se týče pracovních podmínek, lidských práv, zdraví, životního prostředí, inovací, vzdělávání a odborné přípravy.⁴⁷

Příklady aktivit Evropské komise

V březnu 2019 Evropská komise ve své zprávě⁴⁸ shrnující pokrok uvedla, že víc a víc podniků pracuje na sledování a správě dopadů jejich činnosti a na tom, aby učinily environmentální a sociální odpovědnost jádrem jejich firemních strategií a misí. Zároveň mnoho malých a středních podniků a začínajících podniků, tzv. start-upů, se ujalo vedoucího postavení v průkopnických etických standardech, produktech a službách. Zákazníci jsou více informováni a mohou se rozhodnout pro koupi výrobků a služeb, které jsou v souladu s jejich hodnotami. EU a její členské státy již dlouho zauímají vedoucí postavení ve světě v této oblasti, co se týče činností v EU, tak i propagování těchto principů na globálním poli. Více než polovina členských států zavedla komplexní vnitrostátní plány a další jsou na cestě.

S odstupem od zveřejnění strategie EU pro oblast CSR v roce 2011 Evropská komise potvrzuje, že od r. 2011 bylo přijato nebo implementováno více než 200 opatření v této oblasti. Převážně se přitom Evropská komise zaměřuje na:

- respektování a ochranu lidských práv a zajištění přístupu k nápravě v případě jejich zneužití;
- povzbuzování podniků, aby prováděly náležitou „*due diligence*“;
- zvyšování transparentnosti a podporu udržitelného financování, včetně zajištění větší informovanosti občanů a investorů o nefinančním chování společností;
- podporu podnikových praktik šetrných k životnímu prostředí a společnosti, a to i prostřednictvím veřejných zakázek;
- podporu provádění společenské odpovědnosti podniků, RBC a UNGP mimo Evropskou unii prostřednictvím obchodních a rozvojových politik a programů EU, zapojení do mnohostranných fór i bilaterální spolupráce se třetími zeměmi;
- vývoj specializovaných přístupů pro konkrétní odvětví nebo typy společností;
- uplatňování horizontálních přístupů včetně spolupráce s členskými státy na jejich národních akčních plánech.

⁴⁷ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2019/EN/SWD-2019-143-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>

⁴⁸ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34963>

Evropská komise v roce 2019 vydala **pracovní dokument**⁴⁹ **shrnující dosažený pokrok**, ve kterém popisuje, s čím přicházela v průběhu posledních let. Uvádí, že dosáhla mimo jiné pokroku na třech navzájem propojených frontách, a to ohledně:

- společenské odpovědnosti podniků / odpovědného chování podniků;
- podnikání a lidských práv (a jejich ochrany obecně);
- udržitelnosti a implementace Agendy OSN pro udržitelný růst do roku 2030.

Poté, co v roce 2011 přijala klíčovou strategii pro CSR, následovala veřejná konzultace v roce 2014 zaměřená na aktivity Evropské komise v oblasti společenské odpovědnosti podniků. Evropská komise její výsledky četla jako pozitivní a následně se zaměřila na implementaci činností uvedených ve strategii a propagaci CSR / RBC.

Evropská komise i členské státy Evropské unie postupně implementovaly UNGP, což vyplývá i z pracovního dokumentu z roku 2015. Jejich implementace je zdůrazněna také v Akčním plánu EU pro lidská práva a demokracii na období 2015-2019. V roce 2015 byla také přijata ambiciózní Agenda OSN 2030 a SDG.

V červnu 2017 přijala EU Evropský konsenzus o rozvoji (více [zde](#)), coby společnou vizi a rámec pro další akci EU a jejích členských států v oblasti rozvojové spolupráce. Tento konsenzus staví na pěti klíčových pilířích, a to:

- lidech;
- planetě;
- prosperitě;
- míru;
- partnerství.

Konsenzus zároveň integruje sociální, ekonomickou a environmentální dimenzi. Evropská komise v dokumentu uvádí, že zvolila ucelený a integrovaný přístup právě kvůli vzájemné propojenosti CSR, RBC, SDG a UNGP a zaměřila se na praktickou stránku věci.

Tento přístup se odrazil také ve sdělení Evropské komise z roku 2016 s názvem *Další kroky pro udržitelnou evropskou budoucnost: evropská akce pro udržitelnost*. Ve sdělení je uvedeno, že „*Komise zintenzivní svou práci v oblasti odpovědného chování podniků (RBC) a zaměří se na konkrétní činnosti, aby překonala současné a budoucí sociální, environmentální a správní výzvy, stavět přitom bude na hlavních zásadách a přístupu stanoveným ve strategii z roku 2011.*“

V lednu 2019 pak Evropská komise vydala dokument s názvem **Směrem k udržitelné Evropě 2030** (více [zde](#)). V něm se věnuje mimo jiné provádění cílů SDG v EU (*pozn. což se děje mimo jiné i prostřednictvím integrace environmentálních aspektů SDG do procesu Evropského semestru*) a dává na stůl několik scénářů pro vývoj do budoucna. Uznává a zdůrazňuje význam, který CSR, RBC a nové podnikatelské modely mají pro agendu udržitelného rozvoje. Evropská komise také uznává zásadní roli podniků při přechodu k udržitelnosti a uvádí, že

⁴⁹ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482>

v posledních dekádách stále více podniků učinilo z environmentální a sociální odpovědnosti jádro svých firemních misí.⁵⁰

Jedním z témat, kterými se v současné době Evropská komise zabývá, je mimo jiné téma **udržitelné správy společností**, tzv. *sustainable corporate governance*. V červenci roku 2020 zveřejnila počáteční hodnocení dopadů. Z něho vyplývá, že se předpokládá, že se EU bude silně zaměřovat na plnění cílů SDG. EU navíc letos předložila svoji strategii dosáhnout klimatické neutrality do roku 2050. Ve sdělení o tzv. Zelené dohodě pro Evropu (*Green Deal*) Evropská komise stanovuje, že *udržitelnost by měla být dále začleněna do rámce správy a řízení společností*. Udržitelnost povzbuzuje podniky k tomu, aby přijímaly rozhodnutí z hlediska environmentálního, sociálního a lidského dopadu. Iniciativa udržitelné správy a řízení společností byla avizována Evropskou komisí v několika dokumentech, například v akčním plánu pro oběhové hospodářství. Nedávné sdělení „*Moment Evropy: Oprava a příprava na příští generaci*“ také oznamuje tuto iniciativu s cílem „*zajistit, aby environmentální a sociální zájmy byly plně začleněny do obchodních strategií*“ v kontextu konkurenceschopné udržitelnosti, která přispívá k obnově z koronavirové krize a dlouhodobému rozvoji společností. Tato iniciativa doplňuje například přezkum směrnice o nefinančním výkaznictví, která vyžaduje, aby určité velké společnosti veřejného zájmu zveřejňovaly záležitosti související s udržitelností. Cílem je lépe sladit zájmy společností, akcionářů, manažerů, zúčastněných stran a společnosti jako takové. Dle Evropské komise by to mělo pomoci podnikům lépe spravovat záležitosti související s udržitelností ve svých vlastních provozech a hodnotových řetězcích, pokud jde o sociální a lidská práva, změnu klimatu, životní prostředí atp. Evropská komise v tomto dokumentu uvádí několik možností, kterým se může do budoucna vydat, a stakeholderi se k tomuto plánu mohou vyjádřit do začátku října.⁵¹ Evropská komise se také věnuje a bude dále věnovat například tématům jako udržitelné financování, tzv. *due diligence* v hodnotových řetězcích či nefinanční výkaznictví.

Přínosy Evropské unie pro společnost

Stejně tak jako o přínosech společenské odpovědnosti podniků není pochyb ani o přínosech Evropské unie jako takové. Těchto přínosů je přitom velké množství a tento materiál uvede jen několik příkladů.

Evropská unie ovlivňuje náš každodenní život, zaměstnání, rodinu, zdravotní péči, volný čas, cestování, bezpečnost, spotřebitelské preference a mnoho dalšího.⁵²

Evropské unie, kterou tvoří 27 členských zemí, je jedinečný hospodářský a politický blok, který přináší evropským občanům velké množství výhod. Z počáteční čistě hospodářsky orientované spolupráce se zrodilo společenství, které spolupracuje i v celé řadě jiných **oblastí**, jako je například boj proti změně klimatu, ochrana životního prostředí, veřejné zdraví, vnější vztahy, bezpečnost, spravedlnost či migrace. To mělo za důsledek i změnu názvu z Evropského hospodářského společenství (EHS) na Evropskou unii (EU), která se odehrála v roce 1993. Jednou z klíčových přínosů Evropské unie je spolupráce členských států na tom, aby byl v

⁵⁰ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482>

⁵¹ <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance>

⁵² <https://what-europe-does-for-me.eu/cs/home>

Evropě mír. Díky tomu žijeme v nejdelším období míru a v roce 2012 za to Evropská unie dostala ‚Nobelovu cenu za mír‘.⁵³



54

K **cílům** Evropské unie patří mimo jiné prosazování blahobytu občanů, zajištění svobody, bezpečnosti a spravedlnosti, udržitelného rozvoje, konkurenceschopného tržního hospodářství, s plnou zaměstnaností, sociálním pokrokem a environmentální ochranou, a v neposlední řadě prosazování hodnot, na kterých byla EU založena a na kterých stojí. Mezi tyto klíčové **hodnoty** patří důstojnost občanů, svoboda, demokracie, rovnost, zásady právního státu a lidská práva. Tyto hodnoty spolu s cíli tvoří základ Evropské unie a jsou zakotveny v [Lisabonské smlouvě](#) a [Listině základních práv EU](#). Unie také bojuje proti sociálnímu vyloučení a jakékoli diskriminaci, podporuje vědu a výzkum a pokrok ve vědecko-technické oblasti. Jejím cílem je také mimo jiné růst soudržnosti, a to ekonomické, sociální i územní, a solidarity mezi jejími členskými státy. Zásadní je pak respektování lidských práv, kultury, kulturního bohatství a jazyků. Cílí také na vytvoření silné hospodářské a měnové unie, jejíž společnou měnou je euro.⁵⁵

Jednou z oblastí, které má Evropská unie ve výlučné kompetenci, je **obchodní politika**. Díky tomu máme větší váhu při dvoustranných obchodních jednáních a v nadnárodních orgánech, jako je například Světová obchodní organizace (WTO). Hlavním cílem obchodní politiky EU je zvýšit obchodní příležitosti pro evropské společnosti, a to prostřednictvím odstranění obchodních překážek, mezi která patří cla a kvóty, a zaručení spravedlivé hospodářské soutěže. Na vývozech mimo Evropskou unii přitom závisí více než 36 milionů pracovních míst. Obchod je tedy klíčový nejen z ekonomického pohledu, ale ovlivňuje také růst a zaměstnanost. Obchodní politika EU dále chrání evropské občany tím, že zajišťuje, že dovezené produkty respektují pravidla ochrany spotřebitele. EU rovněž používá svou obchodní politiku k prosazování lidských práv, sociálních a bezpečnostních norem, respektu pro životní prostředí a udržitelný rozvoj. Obchodní politika EU je ústředním nástrojem pro řešení mnohých výzev i využití potenciálu, které s sebou přináší rostoucí globalizace.⁵⁶

⁵³ https://europa.eu/european-union/about-eu/easy-to-read_cs

⁵⁴ https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_cs

⁵⁵ https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_cs

⁵⁶ <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20190528STO53303/making-the-most-of-globalisation-eu-trade-policy-explained#:~:text=The%20EU's%20trade%20policy%20protects,the%20environment%20and%20sustainable%20development.>

Evropská unie, pro kterou jsou lidská práva prioritou její zahraniční politiky, používá obchodní politiku také k prosazování a ochraně lidských práv v zemích mimo EU prostřednictvím preferenčních obchodních dohod i jednostranných obchodních omezení.⁵⁷

Všechny dohody o volném obchodu EU také obsahují kapitolu o obchodu a udržitelném rozvoji (TSD), jejímž cílem je zajistit, aby obchodní partneři EU dodržovali mezinárodní požadavky v ekonomické, environmentální a sociální oblasti, čili ve třech pilířích tvořících udržitelný rozvoj.⁵⁸

Obrovským přínosem je bezesporu **vnitřní trh Evropské unie**, největší jednotný trh na světě s více než 447 miliony spotřebitelů a až 56 miliony pracovních míst, které jsou závislé na obchodu v rámci jednotného trhu. Díky němu se mohou přes hranice volně pohybovat nejen občané, ale také zboží, služby a kapitál. Jedná se tedy o prostor, v němž platí tzv. čtyři základní svobody, a to volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu. Klíčový je také volný pohyb dat. Evropa nyní vede cestu k přechodu ke klimatické neutralitě a pozici lídra v oblasti digitalizace. Modernizace a posílení jednotného trhu je v této souvislosti jednou z hlavních priorit Evropské komise v příštích letech. Vnitřní trh se neustále vyvíjí a stále na něm existuje řada bariér, které je třeba odstraňovat, aby mohlo být využito jeho plného potenciálu. Evropská komise v březnu roku 2020 vydala sdělení, ve kterém existující bariéry na vnitřním trhu identifikovala. Překážky, se kterými se lze setkat při přeshraniční činnosti, jsou nejen regulatorního a administrativního charakteru, ale také praktické. Překonat tyto bariéry bude dle Evropské komise třeba prostřednictvím kombinace opatření na evropské i vnitrostátní úrovni, a to prostřednictvím digitalizace veřejné správy a lepší komunikace, nové a kvalitnější legislativy, lepšího provádění existujících pravidel a v neposlední řadě díky vymáhání. Aktualizovaná studie Evropského parlamentu z roku 2019 odhaduje, že výhody odstranění zbývajících překážek plně fungujícího jednotného trhu zboží a služeb by mohly do konce roku 2029 dosáhnout 713 miliard eur. Umožnění výhod jednotného trhu je společnou odpovědností Evropské komise a členských států EU, je přitom důležité zajistit jeho integritu před vnějšími výzvami a zároveň ho posílit zevnitř.⁵⁹ I přes přetrvávající překážky je jednotný trh Evropské unie klenotem evropské integrace, který dává Unii a jejím členům významné postavení ve světě a zajišťuje, že náš hlas je na globálním poli vyslyšen.

Evropská unie podporuje liberalizaci trhu. Jedním z příkladů, který se týká tohoto materiálu, je **liberalizace trhu železniční dopravy**. Právě za účelem dokončení jednotného evropského železničního prostoru a zlepšení interoperability navrhla Evropská komise tzv. čtvrtý železniční balíček. Jeho cílem je umožnit hospodářskou soutěž v oblasti smluv o veřejných službách na domácím trhu a zlepšit kvalitu a efektivitu vnitrostátní osobní železniční dopravy. Je tvořen dvěma pilíři, přičemž jeden z nich je tzv. tržní. Jak už z jeho názvu vyplývá, Evropská komise navrhla tento pilíř s cílem dokončit proces postupného otevírání trhu. Stanovuje právo železničních podniků sídlících v jednom členském státě EU provozovat všechny typy osobní dopravy kdekoli po celé Evropské unii. Dále určuje pravidla zaměřená na posílení nestrannosti při řízení železniční infrastruktury a předcházení diskriminaci. Zavádí také princip povinného

⁵⁷ <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/priorities/globalisation/20190612STO54309/globalisation-how-eu-trade-policy-helps-promote-human-rights>

⁵⁸ [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EXPO_IDA\(2018\)603877](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EXPO_IDA(2018)603877)

⁵⁹ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-eu-single-market-barriers-march-2020_en.pdf

nabídkového řízení pro veřejné zakázky na služby v železniční dopravě. Železniční provozovatelé by tak v důsledku větší konkurence na trzích osobní železniční dopravy měli lépe reagovat na potřeby zákazníků, zlepšit kvalitu poskytovaných služeb a efektivitu nákladů. Tržní pilíř čtvrtého železničního balíčku by proto měl za předpokladu správné implementace umožnit evropským občanům větší výběr a lepší kvalitu železničních služeb.⁶⁰

V souvislosti s pandemií COVID-19 vydala Evropská komise řadu dokumentů s cílem přispět ke zvládnutí situace a zajistit větší koordinaci v rámci Evropské unie. Jedním z těchto opatření byl přitom **nouzový balíček pro sektor dopravy**, který Evropská komise předložila na konci dubna. Byla prodloužena lhůta pro provedení směrnic o bezpečnosti železnic a interoperability železničního systému ve čtvrtém železničním balíčku s cílem poskytnout železničnímu průmyslu a orgánům větší právní jistotu a flexibilitu při řešení výjimečných okolností způsobených vypuknutím pandemie koronaviru. Lhůta je prodloužena z 16. června 2020 do 31. října 2020.⁶¹

⁶⁰ https://ec.europa.eu/transport/modes/rail/packages/2013_cs;

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/130/zeleznicni-doprava>

⁶¹ <https://www.consilium.europa.eu/da/press/press-releases/2020/05/25/covid-19-council-adopts-relief-measures-for-aviation-and-railways/>

2.11 Společenská odpovědnost v odvětví dopravy – výzvy pro 21. století

Když si zpětně projdeme známou lidskou historií, je pravděpodobné, že prakticky v každém století si lidé mohli myslet, že žijí v té nejzajímavější a nejpokrokovější době lidských dějin. Pokrok patří k životu a vývoji lidského společenství. I my dnes můžeme mít a máme stejný a stejně oprávněný pocit, že naše generace zažívá přelomovou dobu. Jenže navíc na rozdíl od všech předchozích civilizací je naše doba specifická rychlostí změn, kterým čelíme a také jedinečným globálním a informačním propojením celého světa.

Pokud chce dnes organizace dosáhnout udržitelného úspěchu, nemůže být lhostejná ke společnosti a okolnímu prostředí, ve kterém působí. Musí reagovat na trendy a dnešní výzvy. A dnešní výzvy udržitelnosti (klimatická změna, omezení přírodních zdrojů, či uspokojení potřeb rychle rostoucí světové populace, demografické změny ve společnosti) vytvářejí naléhavý kontext, ve kterém se společnosti musí naučit hospodařit.

Klíčovými prvky podnikatelského úspěchu se tak, na rozdíl od dřívějších, stávají významná environmentální a sociální témata, která se netýkají jen velkých nadnárodních korporací, ale všech. Každá firma, organizace, společnost – jakékoliv velikosti a oboru působení a právní formy – by měla začít implementovat prvky společenské odpovědnosti do svých aktivit, ať už kvůli nutnosti udržet krok s konkurencí, kvůli legislativním požadavkům, či naléhavým výzvám dnešního světa.

S následujícími trendy se všichni budeme muset při své činnosti nějak vyrovnávat:

Klimatická změna

Kolem klimatických změn se vede vypjatá diskuse už dnes. Nejde ale ani o to, co si každý z nás o změně klimatu myslí. Totiž, bez ohledu na náš názor se tento fenomén dotkne úplně každého z nás. Je pravděpodobné, že zákazníci v dohledné době budou ve velké míře požadovat informace o aktivitách firem a organizací na poli ochrany klimatu a udržitelného rozvoje. Lidí, kteří nechtějí svou přímou spotřebou podporovat růst emisí, totiž stále přibývá. Dorůstá mladá generace, které brzy dojde nebo již dochází, že budou muset svůj život žít na značně zdevastované a z rovnováhy vyvedené planetě, a budou mít enormní chuť s tím něco dělat, kvůli naději na své přežití. Je proto nemyslitelné, že by za pár let tento fenomén nedotýkal každé podnikatelské činnosti. Něco udělat bude muset každý jedinec a každá organizace.

Stárnutí populace

Žijeme mnohem déle, než naši předci. Za posledních 100 let se průměrná délka lidského života prodloužila o 30 let. Demografická křivka se mění a ve společnosti (a mezi zákazníky a uživateli služeb) je stále větší procento starších a starých lidí. Tato masivní změna věkového rozložení globální společnosti má rozhodně potenciál postavit dnešní nastavení světa, včetně toho podnikatelského, na hlavu. Potřeby stárnoucí populace se liší od podnikatelského či společenského modelu, založeném na orientaci na mladou či střední část populace, jak tomu bylo dosud.

Zdravotní péče a životní styl

Tento trend se do jisté míry vztahuje i k tomu předchozímu. Globální demografická změna, která nás čeká, bude představovat obrovskou výzvu pro všechny zdravotní systémy světa. Pokud tyto nebudou zásadním způsobem reformovány a inovovány, pravděpodobně je čeká kolaps. Což, jak se dá očekávat, může vyvolat krizi, se kterou se nejen naše vláda, ale i podnikatelé budou chtít nechtě muset poprat. Doba, kdy si společnosti uvědomí, jak nesmírně cenným aktivem zdravý a kvalitní život jejich zaměstnanců, proto asi není už příliš daleko. Nemocní (ať už fyzicky, či psychicky), unavení, vyhořelí pracovníci nedávají ekonomicky smysl a co do dlouhodobého zdraví a životní spokojenosti pracovníků bude investováno, se může v budoucnu výrazně vyplatit. Sehnat totiž jiné pracovníky na trhu práce nebude vůbec jednoduché. Podobným problémem může být vyrovnání se se stárnoucí pracovní silou v některých manuálních profesích.

Automatizace a robotizace (průmysl 4.0)

Očekává se, že v současné době startující éra automatizace a robotizace přinese největší změnu od dob průmyslové revoluce. Mnoho desítek procent profesí zanikne, jiné však budou vytvořeny. Promění se trh práce, požadavky na vzdělání a kvalifikaci, způsob vykonávání práce, ale i mnoha dalších faktorů na trh práce navázaných (např. mobilita pracovníků).

Doprava

Také dopravu čekají v horizontu několika příštích let či desetiletí výrazné změny a to z hlediska producentů dopravních prostředků a řešení, tak také provozovatelů osobní i nákladní přepravy. Samo-řídící autonomní vozidla na moderní pohony, dodávkové autonomní drony, ekologické regulace, sdílení dopravních prostředků místo jejich vlastnění, robotizace přepravních služeb – to jsou jen některé očekávané trendy pro budoucnost, které promění odvětví dopravy a podnikání v něm v několika následujících desetiletích pravděpodobně k nepoznání.

Hrozba pandemií

To, co bylo v době přípravy tématu naší studie jen teoretickou možností, jsme v posledním roce života prožívali na vlastní kůži. Pandemie koronaviru proměnila náš svět za poslední necelý rok k nepoznání a stále není zřejmé, zda se někdy vrátí zpět k „normálu“. Uzavřená ekonomika, omezení sociálních kontaktů, omezení mobility, práce z domova, život přesunutý na sociální sítě – a z toho vyplývající mnohé osobní, ekonomické, zdravotní a psychické problémy zatím zatlačují nepřipravené společnosti do defenzívy. Ekonomické náklady a dopad na podnikání si zatím mnozí netroufají ani vyčíslit. Podle některých odborníků jde navíc jen o začátek řady mnoha dalších ohrožení tohoto druhu (virových či biologických hrozeb), kterým budeme v dohledné době čelit.

Tyto výše jen stručně a obecně naznačené trendy a výzvy promění výrazně v následujících letech i odvětví dopravy. Přímo i nepřímo. K zodpovědnému managementu společností působících v sektoru (železniční) dopravy proto patří se těmito trendy a z nich vycházejícími výzvami zabývat, s ohledem na dlouhodobou efektivitu a udržitelnost, za které management zodpovídá.

Koncept společenské odpovědnosti, kterému se v této studii věnujeme, je jedním z nástrojů, který můžeme využít pro zamýšlení se (plánování), hledání „společného dobra“, odpovědné jednání a vyhodnocování dopadů činnosti, kterou vykonáváme, a to v širším kontextu, než jsme často dělali dosud. Právě širší kontext vnímání, v CSR prezentovaný např. myšlenkou 3P – myslet současně na zisk, lidi i planetu, je to, co v dnešní době, z hlediska výzev udržitelnosti, nejvíce potřebujeme.

Příklady témat v železniční dopravě, které z přecházejících úvah mohou vyplývat:

- age-management ve vztahu ke stárnoucí pracovní síle v organizacích
- bezbariérová nádraží - a to skutečně bezbariérová, nikoliv jen papírově v „pořádku“
- služby přátelské „všem generacím“
- podpora zdraví a bezpečí na železnici
- odpovědné a férové podnikání ve vztahu k liberalizaci dopravy
- zelená doprava
- nakládání s odpady a ekologická stopa činnosti

II. Studijní část

3.1 Implementace CSR v organizaci jako téma sociálního dialogu

3.2 Zjišťování pozic a zájmů ve vztahu k CSR u zástupců zaměstnavatelů a zaměstnanců

3.1 Implementace CSR v organizaci jako téma sociálního dialogu

Velmi obecně řečeno je sociální dialog každé jednání, jehož stranami jsou subjekty kolektivního pracovního práva, tedy odborová organizace a zaměstnavatel nebo organizace zaměstnavatelů, a které se týká otázek spojených s výkonem práce a pracovních podmínek. Podle Mezinárodní organizace práce (MOP, angl. zkratka ILO) sociální dialog zahrnuje „všechny typy vyjednávání, konzultací nebo jednoduše výměny informací mezi zástupci vlády, zaměstnavatelů a pracovníků ohledně záležitostí společného zájmu ve vztahu k hospodářské a sociální politice. Může mít podobu trojstranného procesu s účastí vlády jako oficiálního účastníka dialogu, nebo může spočívat pouze v dvoustranných vztazích mezi pracovníky a vedením podniků (nebo odborovými svazy a sdruženími zaměstnavatelů) s nepřímým zapojením vlády či bez něj. Postupy sociálního dialogu mohou být neformální nebo institucionalizované a často se jedná o kombinaci obojího. Sociální dialog může probíhat na národní, regionální či podnikové úrovni. Může být mezioborový, odvětvový nebo kombinovaný.“⁶²

Velmi významným aspektem sociálního dialogu je jeho partnerský přístup. Vychází z předpokladu, že odbory a sdružení zaměstnavatelů uznávají existenci společného problému a zavazují se společně konat v zájmu jeho řešení. Sociální dialog je tedy nástrojem k budování konsenzu, k výměně názorů a stanovisek sociálních partnerů. Navíc v tripartitní podobě poskytuje sociálním partnerům (odborům a sdružením zaměstnavatelů) nástroj k ovlivnění vládních rozhodnutí a lobování za své zájmy na politické úrovni.

Tím, že sociální dialog přispívá k hledání a nacházení kompromisů a vybalancování zájmů zaměstnavatele a zaměstnanců, jež jsou s ohledem na povahu pracovněprávních vztahů vždy do jisté míry protichůdné, významně přispívá k dosažení a udržení sociálního smíru. Také MOP vidí dva hlavní možné přínosy tohoto přístupu k dialogu: zaprvé je to demokratizace tvorby hospodářské a sociální politiky a zadruhé omezení sociálních konfliktů. Tripartitní sociální dialog je považován za inkluzivní způsob demokratického rozhodování. Jako takový může zvýšit legitimitu jednání státu, jakož i odborů a sdružení zaměstnavatelů, které mají vlastní zájem být přítomny u rozhodování a mít z něj užitek. Jak v tripartitní, tak v bipartitní podobě uplatňuje sociální dialog praktický kooperativní přístup s cílem rozvíjet společné pochopení problémů, najít kompromis a shodnout se na společné reakci. **Jako nástroj pro dosažení konsenzu a omezení konfliktů je obzvláště vhodný v dobách hospodářských krizí a transformace.**⁶³

Základ právní úpravy sociálního dialogu nacházíme v rovině ústavních právních předpisů a v závazných mezinárodněprávních normách, tedy zejména v ratifikovaných a vyhlášených mezinárodních smlouvách, jimiž je Česká republika vázána a které jsou zákonům nadřazenými právními normami. Z úmluv, které byly ratifikovány, je to zejména Úmluva č. 87 o svobodě sdružování a ochraně práva organizovat se (č. 489/1990 Sb.) a Úmluva č. 98 o právu organizovat se a kolektivně vyjednávat (č. 470/1990 Sb.). Dalším významným mezinárodně

⁶² Sociální dialog – Příručka pro vzdělávání odborů, International Training Centre of the International Labour Organization, 2013

⁶³ Sociální dialog – Příručka pro vzdělávání odborů, International Training Centre of the International Labour Organization, 2013

právním dokumentem je **Evropská sociální charta**. Tento dokument ukládá státům zajistit, aby vnitrostátní právní předpisy nebránily svobodě pracovníků a zaměstnavatelů vytvářet místní, národní nebo mezinárodní organizace k ochraně jejich hospodářských a sociálních zájmů nebo se k takovým organizacím připojit (čl. 5). Další ustanovení pak státům ukládá podporovat společné konzultace mezi pracovníky a zaměstnavateli, mechanismy pro dobrovolné vyjednávání mezi zaměstnavateli nebo organizacemi zaměstnavatelů a organizacemi pracovníků za účelem stanovení pracovních podmínek kolektivními smlouvami a vytvoření a využívání vhodných mechanismů pro smířčí a dobrovolné rozhodčí řízení pro urovnání pracovních sporů. Státy mají dále za povinnost uznat právo pracovníků a zaměstnavatelů na kolektivní akci v případě konfliktu zájmů, včetně práva na stávkou.⁶⁴

Společenská odpovědnost organizace je koncept zahrnující jednání s klíčovými stakeholdery, přičemž jednou (a samozřejmě klíčovou) ze skupin stakeholderů jsou pracovníci/zaměstnanci organizace. **Zástupci zaměstnanců - odbory** jsou tedy jednoznačně hlavními sociálními (i když jistě ne jedinými) partnery v dialogu o společenské odpovědnosti organizací, a to jak v interních záležitostech (aktivity sociálního pilíře v organizaci), ale také ve spojení se sociálními tématy obecně. Proto je téma společenské odpovědnosti organizací vnímáno jako způsob rozvoje sociálních vztahů v organizaci. Pro odbory je CSR velkou příležitostí a výzvou.

Na druhou stranu je možné si všimnout, že i ze strany zástupců zaměstnanců (odborů) může docházet k nepochopení šíře konceptu CSR a jeho základní filosofie. Důsledkem toho může být zúžený zájem odborů pouze na sociální pilíř konceptu, nebo dokonce jen na část tohoto pilíře (pracovní podmínky v konkrétní organizaci), anebo uplatňování nátlakových strategií jednání ze strany odborů, které křiví smysl CSR jako dobrovolného jednání organizace na základě hledání kompromisů mezi zájmy různých stakeholderů. Také vytvoření strategického CSR může být ohroženo v okamžiku, kdy místo hledání souladu s celkovou strategií organizace „vítězí“ partikulárními zájmy pouze jedné strany, přičemž odborové organizace mohou mít relativně velkou sílu pro jejich prosazení.

Je tedy nutné mít na paměti, že společenská odpovědnost organizací není totožná s kolektivním vyjednáváním. Kolektivní vyjednávání může být součástí CSR, tak jako je jeho součástí PR a marketing (jak jsme si naznačili dříve), ale CSR je jiný, ucelený koncept, který kolektivní vyjednávání přesahuje svou filosofií i svou komplexností. Navíc zde pořád musíme brát do úvahy základní princip dobrovolnosti aktivit CSR.

Zavádění principů CSR v organizaci je (při uvědomění si výše naznačených rizik) ovšem velkou šancí v rámci sociálního dialogu, protože nutí všechny zúčastněné strany komunikovat, spolupracovat, hledat společná témata a společný zájem a uvědomovat si provázanost, závislost a sdílenou zodpovědnost za udržitelnost a budoucnost nejen jedné konkrétní organizace, ale celého našeho sociálního a podnikatelského modelu a z něj vyplývajícího způsobu života. Pro to, abychom šanci nabízenou konceptem CSR dokázali v rámci sociálního dialogu využít, vytváříme tuto základní informační studii a také následující pracovní nástroj, který má sloužit pro uvědomění si postojů a zájmů jednotlivých stran v rámci konceptu CSR,

⁶⁴ https://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/ochrana_osob/Umluvy/Evropska_socialni_charta.pdf

resp. při hledání konkrétních aktivit, jak tento koncept v rámci organizací působících v železniční dopravě naplnit.

3.2 Zjišťování pozic a zájmů ve vztahu k CSR u zástupců zaměstnavatelů a zaměstnanců

Z důvodu neexistence dat, která by reflektovala pohled a názory ze strany zástupců zaměstnavatelů a zaměstnanců na téma CSR a případně jako součást příprav na implementaci myšlenek společenské odpovědnosti do prostředí organizací působících v oboru železniční dopravy doporučujeme uskutečnit průzkum, s cílem postihnout co největší množství možných témat z oblasti CSR a přinést první ucelenější pohled na věc. Tento průzkum by mohl poskytnout východisko k dalšímu uchopení a hlubším rozborům jednotlivých CSR oblastí.

Cílem průzkumu je odpovědět na několik zásadních otázek:

Na straně zaměstnavatelů:

1. Je organizacím působícím v oblasti železniční dopravy v ČR problematika CSR a udržitelného rozvoje známá?
2. Připadá jim koncept CSR relevantní pro jejich podnikání?
3. Co konkrétně z celého širokého konceptu CSR považují za důležité?
4. Jaké CSR praktiky či aktivity v těchto organizacích již probíhají?
5. Mají firmy a podniky z oblasti železniční dopravy o téma CSR zájem? V jaké úrovni se tento zájem pohybuje (informace, podpora zavádění, implementace do strategie, ...)?
6. Jaké překážky případně identifikují pro realizaci CSR ve své organizaci?

Na straně zaměstnanců:

1. Je zaměstnancům v železniční dopravě koncept CSR dostatečně znám?
2. Co konkrétně z celého širokého konceptu CSR považují za důležité?
3. Jaké CSR praktiky či aktivity v jejich organizacích již probíhají?
4. Uvítali by se strany zaměstnavatele strategický a rozšířený zájem o realizaci tohoto konceptu?
5. Jakou motivaci pracovníci mají ve vztahu k aktivitám CSR a udržitelnosti podnikání?
6. Jaké priority a aktivity v rámci společensky odpovědného jednání považují za ze svého pohledu za stěžejní?

Kromě dotazníků⁶⁵ vytvořených pro účel získání základních odpovědí ohledně známosti konceptu CSR, postoje k odpovědnému a udržitelnému jednání a možných priorit a návrhů CSR aktivit připojujeme soubory otázek, které mohou pomoci k uvědomění, které odpovědné aktivity již organizace provádí. Zároveň přináší inspiraci k zavedení dalších možných opatření. Mnohdy se totiž stává, že organizace a její pracovníci nemají přehled o tom, co vše spadá do konceptu CSR a dále uváděné otázky pomohou odpovědné činnosti vytřídit a zařadit do jednotlivých oblastí konceptu CSR. Management organizace pak tak získá podklady pro další

⁶⁵ Plné znění dotazníků je uvedeno v přílohách této studie.

práci při strategickém plánování, případně při komunikaci svého společensky odpovědného chování.

Základní hodnotící otázky ke stavu CSR v organizaci

Přístupujete k odpovědným aktivitám strategicky?

Firemní hodnoty a poslání	Má organizace písemně stanovené hodnoty, poslání a etický kodex a tyto prvky komunikuje svým stakeholderům?
CSR strategie	Je organizace aktivní ve všech čtyřech oblastech ⁶⁶ konceptu CSR a je její přístup k řízení CSR systematický a strategický?
Personální a finanční zajištění	Je některý ze zaměstnanců pověřen řízením CSR a je na odpovědné aktivity vymezen finanční rozpočet?
Zapojení stakeholderů	Zapojuje organizace do plánování CSR aktivit své stakeholdery?
Cíle CSR	Má organizace stanovené cíle a vyhodnocuje jejich plnění?
Komunikace CSR	Komu organizace sděluje informace o své společenské odpovědnosti a jaké prostředky komunikace k tomu využívá?
Normy a standardy	Používá organizace některé z norem a směrnic ve vztahu k CSR?

Odpovědné podnikání

Zákazníci	Měří a zajišťuje vaše organizace spokojenost zákazníků?
Dodavatelé	Jakým způsobem šíříte koncept CSR mezi své dodavatele?
Marketing a reklama	Poskytujete pravdivé a přesné informace o produktech a dodržujete etický kodex reklamy?

Zaměstnanci

Zapojení zaměstnanců	Podporuje Vaše organizace dialog se zaměstnanci, a jaké prostředky k tomu využívá?
Nefinanční benefity	Které nefinanční výhody nabízí organizace zaměstnancům?
Vyvážení pracovního a osobního života	Jakými prostředky organizace podporuje sladění pracovního a osobního života zaměstnanců?
Podpora propouštěných zaměstnanců	Jakou pomoc nabízí organizace propouštěným zaměstnancům?
Rovné příležitosti	Brání organizace diskriminaci a podporuje rozmanitost?
Podpora místní komunity	Umožňuje organizace svým zaměstnancům aktivně se podílet na podpoře místní komunity?
Komunikace CSR postojů	Šíří organizace povědomí o CSR mezi zaměstnanci a poskytuje informace o CSR uchazečům během přijímacího řízení?

Místní komunita

Podpora místní komunity	Které formy podpory komunity organizace využívá?
Spolupráce se školami	Spolupracuje organizace se školami a jak?

⁶⁶ Oblasti: 1. ekonomická, 2. sociální–zaměstnanci, 3. sociální-komunita, 4. ekologická



Zapojení zaměstnanců do podpory komunity	Nabízí organizace svým zaměstnancům, zákazníkům a obchodním partnerům možnost podílet se na podpoře komunity?
--	---

Životní prostředí

Enviromentální politika	Má vaše organizace zavedenou environmentální politiku?
Energie a voda	Sleduje a provádí opatření na úsporu energie a vody?
Odpad a recyklace	Snaží se organizace minimalizovat odpad a třídit ho?
Doprava	Existuje v organizaci snaha snižovat/optimalizovat spotřebu pohonných hmot?
Produkty a balení	Jsou produkty a služby organizace ekologicky přátelské?
Nakupování	Nakupuje organizace ekologicky šetrné produkty?

IV. Shrnutí

- Přestože téma společensky odpovědného přístupu k podnikání a není ničím přelomově novým, tento koncept se díky vnějším vlivům, celosvětovým globálním výzvám a aktuální situaci **stává modelem podnikání, který může nabídnout strukturu a cestu, po které bychom se mohli (a měli) vydat směrem k udržitelné budoucnosti.**
- Vzhledem k tomu, co se děje v roce 2021 kolem nás a jaké očekávané důsledky z toho mohou vyplývat pro podnikání, sociální jistoty, společnost i politiku, je možné, že se **přicházející rok 2021 může stát určitým mezníkem v utváření podoby naší budoucnosti**, a to i ve smyslu debat o udržitelnosti prvků sociálního státu, nebo vytváření trendů sociálního dialogu pro současné i budoucí generace v 21. století. Je tedy na nás, jakým způsobem se k tomu postavíme.
- Ambicí této v jistém smyslu úvodní studie nebylo přinášet řešení, ale **upozornit na koncept udržitelného podnikání**, který může být zajímavým nástrojem pro strategické uchopení a systémového řešení některých přicházejících výzev a to nejenom obecně, ale právě i v oblasti dopravy, která je klíčovou infrastrukturou v ČR i EU a která prochází v posledních letech sama dynamickými změnami.
- Důležitou součástí myšlenek moderního pojetí CSR je jeho **strategický a systémový přístup k plánování aktivit, které podpoří udržitelnost podnikatelské činnosti organizace** a vycházejí z uvědomované zodpovědnosti vůči podnikání, lidem i planetě (profit-people-planet).
- Návrh dotazníků a otázek uvedených v druhé části této studie pro zaměstnavatele i zaměstnance má umožnit získání analytických dat, jako nezbytného základu pro další rozvíjení tématu společensky odpovědného přístupu organizace v dialogu obou stran v rámci organizací působících v železniční dopravě.
- Zcela jistě lze doporučit pokračování či návaznost na tuto studii s konkrétním zaměřením na prostředí železniční dopravy a to i vzhledem k tomu, že rok 2021 byl vyhlášen Evropskou komisí Evropským rokem železnice⁶⁷.
- Téma CSR je jedním z velmi důležitých témat i pro Evropskou unii, jak vyplývá z kapitoly o postoji a důzazech EU při uplatňování společensky zodpovědného a udržitelného podnikání.

⁶⁷ <https://www.dnoviny.cz/zeleznicni-doprava/rok-2021-ma-byt-evropskym-rokem-zeleznice>

Seznam použitých zdrojů a literatury:

www.unglobalcompact.org

www.csr-online.cz

www.csrportal.cz

<https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/>

<https://www.spolecenskaodpovednost.cz/>

<https://byznysprospolecnost.cz/>

PŘÍRUČKA CSR PRO VEŘEJNOU SPRÁVU „aneb jak se chovat společensky odpovědně“, Národní středisko podpory kvality 2016

Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice, Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015

Společenská odpovědnost a veřejné zakázky, Ministerstvo práce a sociálních věcí 2018

Tipy a triky. Společenská odpovědnost pro malé a střední podniky, Národní středisko podpory kvality 2016

SDG Kompas. Příručka pro podnikání v souladu s SDGs, Národní síť Global Compact Česká republika 2016

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Bussines Leaders Forum 2004

Společenská odpovědnost firem – reportování jako součást implementačního cyklu, Magdalena Stainerová, Diplomová práce VŠE 2008

Koncept CSR v praxi - průvodce odpovědným podnikáním, ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM - PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY, Bussines Leaders Forum 2008

Vytváření SDÍLENÉ HODNOTY. Průvodce novou firemní (r)evolucí, CSR Consult 2012

Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem, csrnetwork and Radley Yeldar

Společenská odpovědnost organizací, ČMKOS a ASO 2010

Sociální dialog – Příručka pro vzdělávání odborů, International Training Centre of the International Labour Organization, 2013

Příloha č.1 – Některé vybrané standardy a normy CSR⁶⁸

AA 1000 Accountability/Assurance Standard

AA 1000 je obecně aplikovatelná řada norem z roku 2008 pro všechny typy organizací (privátní i vládní), jejímž cílem je prověření důvěryhodnosti organizací – zásady, pravidla dialogu se zainteresovanými stranami a požadavky na systém managementu společenské odpovědnosti včetně kvality Zpráv o CSR (reportu) v oblasti ekonomické, environmentální, sociální i etické odpovědnosti. Vlastníkem normy je nezisková organizace Account Ability se sídlem v Anglii, jejímž cílem je podpora férového podnikání.

Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative je organizace, která vytvořila soustavu ukazatelů vhodných k implementaci a porovnatelnému měření a hodnocení společenské odpovědnosti organizací. GRI je velká mezinárodní organizace, disponující experty v mnoha zemích světa. Její centrum je v Amsterdamu. Základním kamenem soustavy jsou metodiky pro zveřejňování udržitelnosti (Sustainability Reporting Guidelines). Zprávy o udržitelném rozvoji, založené na soustavě GRI, lze použít pro porovnávání chování organizací s ohledem k zákonům, normám, vyhláškám, standardům chování a dobrovolným iniciativám, stejně jako pro porovnávání chování organizací v čase. Zprávy prokazují angažovanost organizací v oblasti udržitelného rozvoje ve stanovených oblastech. Základní předpoklady pro využití metodiky GRI v praxi:

- CSR je součástí systému řízení organizace.
- CSR je budována ve třech sloupech – ekonomickém, environmentálním a sociálním.

ISO 26000

Norma ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti předkládá komplexní charakteristiku celého konceptu systému managementu společenské odpovědnosti. Zahrnuje všeobecně uznávané principy CSR, možné oblasti pro volbu aktivit, jejich implementaci a hodnocení. Lze ji považovat za „kuchařku“ pro ty, kteří neznají nebo tápou, jak principy společenské odpovědnosti aplikovat. Tato norma neslouží k hodnocení úrovně CSR, není ani určená k certifikaci, znamená však soubor informací a doporučení k aplikaci CSR ve firmě. Norma si stanovila několik základních cílů, především:

- poskytnout organizacím návod pro budování CSR;
- identifikovat a vtáhnout zainteresované strany;
- zvýšit důvěryhodnost Zpráv o CSR;
- zvýšit spokojenost zákazníků;
- zdůraznit nezbytnost růstu výkonnosti;
- být konzistentní se stávajícími systémovými normami.

⁶⁸ Zdroj: www.narodniportal.cz

SA8000 Standard

SA 8000 je certifikační normou, která stanovuje požadavky v oblasti dětské práce, nucené práce, BOZP, diskriminace, pracovní doby, práva na shromažďování a odměňování. Stanoví ovšem i základní požadavky na systém managementu. Tvůrcem normy je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI) v USA. Tato organizace má s touto problematikou velké zkušenosti a snaží se o zachování vysoké mezinárodní prestiže. Certifikaci podle této normy mohou provádět pouze certifikační orgány, které jsou touto organizací akreditovány. V ČR je podle této normy certifikováno několik podniků. Dle názoru Rady kvality ČR ale norma obsahuje většinu požadavků, které jsou v českých podmínkách dlouhodobě bez problémů naplňovány (dětská práce, nucená práce apod.), systémové požadavky pak řeší normy řady ISO 9000, ISO 14000 a OHSAS 18000.

Směrnice OECD pro nadnárodní podniky

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) vydala v roce 2000 poslední verzi svých Směrnic, které obsahují řadu doporučení formulovaných vládami, týkající se odpovědného chování nadnárodních korporací. Tato verze byla v roce 2011 aktualizována formou dodatku. Mezi doporučovaná témata patří zejména politika organizace, řízení organizace, transparentnost a otevřenost, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí, boj proti korupci, výsledky hospodaření organizace, řízení rizik, korektní konkurenční boj.

Za účelem implementace Směrnice OECD na národní úrovni bylo zřízeno **Národní kontaktní místo** (NKM), usnesením vlády ze dne 16. října 2013 č. 779, jako stálá pracovní skupina při Ministerstvu průmyslu a obchodu. **Cílem NKM je:** rozšiřovat povědomí o Směrnici mezi dotčenou veřejností; vyřizovat dotazy týkající se Směrnic; napomáhat nalezení řešení v tzv. specifických případech, které se týkají implementace Směrnic, přičemž specifickým případem se rozumí upozornění podané NKM ohledně nadnárodního podniku, ve kterém je namítáno porušení Směrnic; spolupracovat s ostatními národními kontaktními místy při řešení specifických případů a v jakýchkoliv dalších věcech týkajících se Směrnic.

Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice

Mezinárodní organizace práce (ILO) vypracovala dokument Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice (Deklarace MNE), jenž představuje určitý návod pro podniky, které chtějí nad rámec svých zákonných povinností dodržovat zásady zakotvené v mezinárodních pracovních standardech. Zároveň je to cenný nástroj pro odbory, které ho mohou využívat ve svém úsilí za zachování a zlepšování situace pracovníků. Cílem Deklarace MNE je „podpořit pozitivní přínos, kterým mohou nadnárodní podniky přispět k ekonomickému a sociálnímu pokroku, a minimalizovat a vyřešit problémy, které mohou vyvolávat jejich činnosti, s přihlédnutím k rezolucím OSN obhajujícím nastolení nového mezinárodního ekonomického pořádku“. K Deklaraci MNE byla zpracována i **příručka**, jež má za úkol pomoci odborům usilujícím o to, aby byla definována a uplatňována politika a zásady obsažené v deklaraci, a současně má přispět i k většímu zapojení Mezinárodní organizace práce a jejích složek do provádění Deklarace.

UN Global Compact

UN Global Compact je mezinárodní síť firem a organizací, které se rozhodly sjednotit své poslání i každodenní činnosti s deseti obecně přijímanými principy společenské odpovědnosti v oblasti lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a korupce. UN Global

Compact 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 byla ustanovena v dubnu 2015 a šíří základní principy této mezinárodní iniciativy v českém prostředí.

UN Guiding Principles on Business and Human Rights

Řídící principy OSN pro byznys a lidská práva (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) představují komplexní rámec principů z oblasti lidských práv, které by měly státy i podniky následovat. Cílem těchto principů je předejít a zamezit nepříznivým dopadům obchodních činností na lidská práva. Principy lze rozdělit do tří základních pilířů:

- odpovědnost státu chránit lidská práva,
- odpovědnost podniků respektovat lidská práva,
- nárok na odškodnění za porušení lidských práv oběma aktéry.

Příloha č.2 - Indikátory pro monitorování CSR aktivit (příklad)

Ekonomický pilíř		
CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	INDIKÁTORY
Správa a řízení firmy	Transparentnost	Rozsah veřejně dostupných finančních i nefinančních informací Nezveřejněné informace
	Pravidla chování	Rozsah etického kodexu
	Firemní image	Výsledky analýzy image
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	Úroveň spokojenosti zákazníků Počet zákaznických stížností
	Zapojení do rozhodování	Počet návrhů na zlepšení Zákaznické preference o CSR aktivitách
	Zákaznický servis	Měření zákaznické věrnosti Počet obslužených zákazníků se zvláštními potřebami Prvky přístupnosti webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	Používané normy a označení
	Vzdělávání zákazníků	Počet školení zákazníků
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	Kritéria pro výběr dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	Úroveň spokojenosti dodavatelů Počet stížností
	Obchodní vztahy	Průměrná doba splatnosti faktur
	Šíření CSR	Počet dodavatelů a obchodních partnerů zapojených do projektů a forma jejich zapojení
Marketing a reklama	Zájem médií	Počet mediálních záznamů o CSR aktivitách
	Sdílený marketing	Počet případů využití sdíleného marketingu
	Reklamní etika	Počet stížností na reklamu
Nezávislí hodnotitelé	Ocenění	Počet ocenění v souvislosti se CSR výkonem
	Certifikace	Počet získaných certifikací souvisejících se CSR

Sociální pilíř		
CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	INDIKÁTORY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	Úroveň spokojenosti zaměstnanců Počet stížností
	Zapojení do rozhodování	Počet shromážděných a využitých návrhů Preference o CSR aktivitách
	Interní komunikace	Informace zpřístupněné zaměstnancům
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	Výše platů v porovnání se zaměstnavateli v oboru
	Nefinanční benefity	Forma a rozložení benefitů

Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	Počet hodin školení ročně na zaměstnance Podíl investic do vzdělávání na provozních nákladech
	Profesionální rozvoj	Počet zaměstnanců aktivně využívajících plány kariérního rozvoje
Zdraví a bezpečnost	Zdraví a bezpečnost	Počet úrazů a nemocí z povolání Počet absenčních dní
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	Počet a forma flexibilních úvazků
	Péče o rodinu	Formy podpory péče o děti, seniory či nemocné
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Počet zaměstnanců na rodičovské dovolené Forma spolupráce se zaměstnanci na rodičovské
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	Počet propouštěných zaměstnanců Forma podpory propouštěným zaměstnancům
	Stabilita pracovní síly	Míra fluktuace zaměstnanců Průměrný počet zájemců o volné pracovní pozice
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	
	Rozmanitost na pracovišti	Struktura zaměstnanců (pohlaví, věk, handicap) Počet žen v managementu
Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	Počet zapojených zaměstnanců do programu Počet hodin dobrovolné práce
	Matchingový fond	Počet zapojených zaměstnanců do sbírky Nasbíraná a navýšená částka
	Benefiční akce	Počet zapojených zaměstnanců do akcí Získaná částka
Podpora komunity	Firemní dárcovství	Peněžní hodnota darů Počet podpořených akcí a projektů
	Firemní dobrovolnictví	Počet zapojených zaměstnanců do programu Peněžní hodnota práce zaměstnanců
	Firemní investice do místní komunity	Počet neziskových organizací, s kterými firma udržuje dlouhodobé partnerství
	Komerční aktivity v místní komunitě	Peněžní hodnota firemního sponzoringu Počet případů využití sdíleného marketingu
	Vlastní firemní projekty	Forma veřejně prospěšného projektu Peněžní hodnota vložených prostředků
Spolupráce se školami	Spolupráce se školami	Počet zapojených studentů a škol



Enviromentální pilíř		
CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	INDIKÁTORY
Enviromentální politika	Řízení	Enviromentální cíle Výsledky enviromentálního auditu
	Dodavatelský řetězec	Enviromentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	Počet zapojených stakeholderů do enviromentálních aktivit firmy Počet návrhů na zlepšení
	Komunikace	Počet účastníků enviromentálních školení Množství zveřejněných informací
	Změny klimatu	Uhlíková stopa Množství emisí CO ₂ /skleníkového plynu
Energie a voda	Úspora energie	Množství spotřebované energie
	Obnovitelné zdroje	Podíl energie z obnovitelných zdrojů
	Úspora vody	Množství spotřebované vody
	Užitková voda	Množství využité užitkové vody
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	Podíl zrecyklovaného odpadu
	Minimalizace odpadu	Množství vyprodukovaného odpadu
Doprava	Přesun zaměstnanců	Spotřeba pohonných hmot
	Přeprava zboží	Množství ujetých kilometrů
Produkty a balení	Ekologické výrobky	Podíl výrobků či služeb s ekoznačkou
	Obalové materiály	Množství obalových materiálů Podíl ekologicky šetrných obalových materiálů
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	Množství recyklovaného materiálu Energetická náročnost technologií
	Místní dodavatelé	Podíl místních dodavatelů

Příloha č.3 - Dotazník pro zaměstnavatele

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
obracíme se na Vás s prosbou o spolupráci při realizaci dotazníkového šetření v rámci probíhajícího sociálního dialogu. Tento dotazník byl vytvořen v rámci projektu „**Posilování sociálního dialogu prostřednictvím integrovaného systému podpory spolupráce zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů - iPodpora - 3. etapa**“, registrační číslo **CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0002112**, financovaného Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu a státního rozpočtu ČR. Nositelem tohoto projektu je **Asociace samostatných odborů ČR**. Cílem dotazníku je zjistit postoje společností působících v železniční dopravě v ČR k tématu společenské odpovědnosti jejich organizací a uplatňování tohoto konceptu v rámci společenských a podnikatelských výzev ve 21. století. Za čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám děkujeme.

1. Uveďte prosím, k managementu jaké z následujících organizací patříte.

- České dráhy a její dceřiné společnosti
- Správa železniční dopravní cesty
- Drážní úřad a/nebo jiné relevantní úřady
- jiná železniční organizace
- k žádné z nich

2. Je ve Vaší organizaci koncept společenské odpovědnosti organizací (CSR) znám?

3. Domníváte se, že filosofie CSR je relevantní i v řízení Vaší organizace?

4. Které konkrétní myšlenky či opatření z celého širokého konceptu CSR považujete pro svou organizaci za důležité?

....
....
....
....
....
....
....
....
....

5. Jaké společensky odpovědné aktivity Vaše organizace v současnosti nabízí a zajišťuje?

....
....
....
....
....
....

6. Brání vaší organizaci něco v tom, abyste uvedený koncept udržitelného podnikání zavedli i ve vaší organizaci?

....
....
....
....

7. Považujete koncept CSR a jeho případnou aplikaci v organizaci za nástroj posílení sociálního dialogu?

Příloha č.4 - Dotazník pro zaměstnance

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
obracíme se na Vás s prosbou o spolupráci při realizaci dotazníkového šetření v rámci probíhajícího sociálního dialogu. Tento dotazník byl vytvořen v rámci projektu „**Posilování sociálního dialogu prostřednictvím integrovaného systému podpory spolupráce zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů - iPodpora - 3. etapa**“, registrační číslo **CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0002112**, financovaného Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu a státního rozpočtu ČR. Nositelem tohoto projektu je **Asociace samostatných odborů ČR**. Cílem dotazníku je zjistit postoje zaměstnanců společností působících v železniční dopravě v ČR k tématu společenské odpovědnosti jejich organizací a uplatňování tohoto konceptu v rámci společenských a podnikatelských výzev ve 21. století. Dotazník je anonymní a za čas věnovaný jeho vyplnění Vám děkujeme.

1. Uveďte prosím, k jaké z následujících organizací patříte

- České dráhy a její dceřiné společnosti
- Správa železniční dopravní cesty
- Drážní úřad a/nebo jiné relevantní úřady
- jiná železniční organizace
- k žádné z nich

2. Setkali jste se ve své práci s termínem společenská odpovědnost organizací * (CSR)?

- Naše firma/ organizace se k této filosofii hlásí
- Mám představu, co to znamená, ale neplatí to v naší firmě/ organizaci
- Už jsem to zaslechl, ale mám jen matnou představu, co to znamená
- Nikdy jsem o tom neslyšel a nevím, co si pod tím představit

3. Uvítali byste, pokud by Váš zaměstnavatel tento koncept férového a udržitelného podnikání aplikoval ve Vaší organizaci?

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno
- Bylo by to hezké, ale je to nereálné

4. Které z následujících vyjádření je pro Vás osobně důležité?

(označte na stupnici 0-5, kdy 0 znamená absolutně nedůležité a 5 znamená velmi důležité)

	0	1	2	3	4	5
Být na svou firmu hrdý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znát firemní hodnoty a ztotožnit se s nimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Být dostatečně informován/a o dění ve firmě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Být férově ohodnocen za odvedenou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mít možnost se vzdělávat a profesně se rozvíjet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovat ve zdravém a bezpečném prostředí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mít možnost sladit svůj pracovní a osobní život.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rovné příležitosti v přístupu k zaměstnancům od zaměstnavatele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidím rád, když firma podporuje zajímavé projekty v okolí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mít možnost zapojit se do programu firemního dobrovolnictví.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zúčastnit firemních benefičních akcí (pro potřebné).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Na dobrou věc bych přispěl/a i z vlastních prostředků.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Jsem ochotný/á spolupracovat se studenty a uční.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
V práci mě štve zbytečné plýtvání energií, vodou či materiálem.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ocenil/a bych, kdyby se v naší firmě lépe třídil odpad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Firma by neměla zatěžovat životní prostředí zbytečně.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Osobně nejraději využívám hromadnou dopravu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Firma má podnikat v souladu s etickými principy.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Firma má poskytovat jasné, přesné a pravdivé informace o výrobcích a službách.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Firma má včas platit faktury svým dodavatelům.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Firma má dodržovat zákony a pravidla.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Firma má používat pouze pravdivou a etickou reklamu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

5. Máte jakékoli návrhy, jak by mohla Vaše firma zlepšit pracovní podmínky?

.....

6. Máte jakékoli návrhy, jak by mohla Vaše firma aktivně podpořit místní komunitu?

.....

7. Máte jakékoli návrhy, jak by mohla Vaše firma snížit svůj negativní dopad na životní prostředí?

.....

8. Máte jakékoli návrhy, jak by mohla firma zlepšit své vztahy se zákazníky a dodavateli?

.....

***Společenská odpovědnost organizací** (z anglického „corporate social responsibility“, dále jen „CSR“) představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat ve svém řízení, rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě, kde působí, stejně jako zájmy životního prostředí a zájmy všech ostatních subjektů, jichž se činnost organizace dotýká, ať již přímo či nepřímo. Společensky odpovědné organizace se chovají tak, aby i při naplňování podstaty své činnosti (zpravidla dosahování zisku) přispívaly k udržitelnému rozvoji, aby byly transparentní a aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti.