

# NAPŘÍČ

SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ FIREM

SPOLEČENSKÁ  
ODPOVĚDNOST  
FIREM



# NAPŘÍČ

SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ FIREM

# NAPŘÍČ

SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ FIREM

Copyright © Kolektiv autorů, 2005  
Publishing © AISIS o.s., 2005  
ISBN 80-239-6111-X

# Napříč společenskou odpovědností firem

## OBSAH

Úvod	7
<b>1. Proč společenská odpovědnost firem?</b>	<b>9</b>
Společenská odpovědnost firmy a stát	10
1.1. Globální rovnováha	11
1.2. SOF a firemní dárcovství v public policies v ČR a zahraničí	15
1.3. SOF z pohledu komerční společnosti	19
1.4. SOF a neziskové organizace	22
1.5. Corporate social responsibility: A proč vlastně?	25
<b>2. Jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti firem</b>	<b>29</b>
2.1. Co znamená společenská odpovědnost firem?	30
2.2. Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR	35
2.2.1. Standard odpovědná firma v ČR	
– měření účinků investic na veřejně prospěšné projekty	42
2.3. Firemní dobrovolnictví	46
2.4. SOF a vztahy se zaměstnanci	55
2.5. SOF v oblasti životního prostředí	63
2.6. SOF a lidská práva; aspekt rovnosti žen a mužů	68
2.7. CSR jako součást komunikace a strategie firmy	72
2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem	76
<b>3. Případové studie</b>	<b>83</b>
3.1. Philip Morris ČR a. s. – Pomoc obětem domácího násilí	84
3.2. Spolupráce České spořitelny, a. s., a Nadace Partnerství: Od darů k partnerství	92
3.3. Linklaters, v.o.s.: Lidská práva	98
3.4. Johnson&Johnson: Odpovědnost vůči zaměstnancům	102
3.5. Eurotel: Dobrovolnictví zaměstnanců jako nástroj profilování firemních hodnot	106
3.6. MUCOS Pharma CZ, s. r. o.: Společenská odpovědnost v praxi	110
3.7. Mostecká Uhelná, a. s.: Corporate social responsibility jako odpovědnost za životní podmínky v komunitách sousedících s průmyslovou činností	113
<b>4. Slovník pojmů</b>	<b>119</b>
4.1. Základní koncepce a pojmy	120
4.2. Firemní filantropie a dobrovolnictví	125
4.3. Zprávy, reportování, měření	131

4.4. Zákonné úpravy společenské odpovědnosti firem	135
4.5. Neziskové organizace, mezisektorová spolupráce	136
4.6. Gender a lidská práva	138
4.7. Evropská Unie a SOF	139
<b>5. <i>Rejstříky a závěry</i></b>	<b>141</b>
5.1. Přehled důležitých odkazů a organizací	142
5.2. Publikace a dokumenty o společenské odpovědnosti firem	151
5.2.1. ČR a SR: publikace a dokumenty o SOF	151
5.2.2. EU: publikace a dokumenty SOF	152
5.3. Kulatý stůl „Společenská odpovědnost firem“	154
5.4. Věcný rejstřík	159
O projektu SOF	163



## Úvod

Společenská odpovědnost firem (SOF; anglicky Corporate Social Responsibility - CSR) se stává nezbytnou součástí strategického plánování každé firmy, a to ne pouze v zahraničí, ale i v České republice.

Jaké oblasti vlastně zachycuje? Jaká je situace v zahraničí a u nás? A jaké příklady realizace projektů SOF lze v České republice najít? To vše jsou otázky, na které jsme se snažili v této publikaci hledat odpovědi a reakce odborníků. Každý z nich přistupoval k tématu z jiného úhlu, každý se zabýval jinými specifiky a často je možné si všimnout i různé terminologie a odlišného vnímání SOF vůbec. Naším cílem bylo ukázat jednotlivé oblasti SOF, škálu možností i konkrétní příklady, které definují výhody tohoto konceptu a poskytnou argumenty pro jeho širší implementaci u nás.

Společenská odpovědnost zasahuje do všech oblastí působení firmy. Zabývá se prostředím firmy, kvalitou života jejích zaměstnanců a zákazníků, vztahy s partnery ziskovými i neziskovými. Společenská odpovědnost a její principy jsou určeny zejména pro firmy, které chtějí ve své komunitě žít trvale a které chtějí být dobrými partnery a „sousedy“.

Spolupráce sdružení AISIS a Fóra dárců při přípravě publikace byla přínosná zejména proto, že AISIS má dlouholeté zkušenosti s realizací SOF (CSR) projektů pro firemní partnery a Fórum dárců sdružuje firmy, které se ve veřejně prospěšných projektech angažují. Jsme přesvědčeni, že společenská odpovědnost dává činnosti firem novou, hlubší dimenzi. Společně pracujeme na tom, aby společensky odpovědných projektů a aktivit bylo u nás čím dál tím více.

Děkujeme všem přispěvatelům za skvělou spolupráci i za cenné podněty při přípravě publikace. Děkujeme také autorům, kteří přispěli bez nároků na autorský honorář.

Speciální poděkování patří společnosti Philip Morris ČR a. s., která se na vzniku publikace spolupodílela a její vydání finančně podpořila.

Věříme, že tato publikace přispěje k rozvoji a přijetí pravidel společenské odpovědnosti firem u nás.

*Milan Kotík*  
výkonný ředitel AISIS

*Pavλίna Kalousová*  
výkonná ředitelka Fóra dárců







**1.**

**Proč společenská odpovědnost firem?**

## Společenská odpovědnost firmy a stát

K efektivnímu státu a prosperitě patří společenská odpovědnost firem. Dosahování firemního zisku či maximalizace tržní hodnoty firmy za předpokladu dodržování zákonů a odpovědnosti manažerů, vlastníků a zaměstnanců, to jsou předpoklady pro naplnění společenské odpovědnosti firmy.

Společenská odpovědnost firmy je výrazem společenské odpovědnosti jejich vlastníků a majitelů. Nikoliv principem, který by nahrazoval právní podmínky dané státem pro dosahování cílů firmy. Z pohledu státu jde o dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných pravidel pro podnikání.

Z pohledu České republiky jako právoplatného člena Evropské unie je podstatným vodítkem v této oblasti výsledek jednání tzv. European Multistakeholders Forum, které jako poradní fórum Evropské unie došlo v roce 2004 k podstatným závěrům o principech společenské odpovědnosti firem. Zásadním prvkem je deklarovaný princip dobrovolné integrace sociálních a environmentálních závazků firmy do jejich obchodních aktivit, které je firmou realizováno nad rámec platné legislativy a obchodních smluv.

Pokud budeme nahlížet na podmínky podnikání dané státem jako na legislativní prostředí formované nejen vládou, ale i parlamentem, je právní minimum v oblasti podnikání společenským konsenzem základem, na kterém lze společenskou odpovědnost stavět.

Adekvátní „nadzákonná“ aktivita manažerů firem směřující ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců a dodavatelsko-odběratelských vztahů, směřující k ochraně životního prostředí a těsnější kooperaci s místní správou a zájmovými skupinami a aktivity vlastníků firem vedoucí ke zlepšení správy společnosti se jednoznačně projeví silně pozitivními dopady na společnost. Proto jsou důležitá a aktuální témata jako uplatňování principů dobrego řízení, firemní filantropie nebo kodex podnikatelského chování firmy.

Rolí státu je těmito aktivitám především nebránit, snažit se je podporovat odstraňováním prvků byrokracie při zachování podmínek jejich transparentnosti a zákonnosti a veřejným oceněním a uznáním.

*Martin Jahn, místopředseda vlády pro ekonomiku*

### **Martin Jahn**

Po ukončení studií na Vysoké škole ekonomické nastoupil do agentury CzechInvest. Zde v letech 1994 – 1995 zastával funkci vedoucího marketingového oddělení, v letech 1995 – 1996 nastoupil na post ředitele oddělení projektů na zelené louce a v období 1996 – 1999 působil ve funkci ředitele zahraničního zastoupení v Chicagu. Od roku 1999 zastával v této agentuře, která je od ledna 2004 agenturou pro podporu podnikání a investic, funkci generálního ředitele. V letech 1997 – 1999 studoval na DePaulově univerzitě v Chicagu, kde získal titul MBA. Prezidentem Francouzské republiky byl jmenován Rytířem Řádu za zásluhy. V současnosti zastává pozici místopředsedy vlády ČR pro ekonomiku.



## 1.1. Globální rovnováha

*Simon Zadek, AccountAbility*

Během posledních století se stala celá řada důležitých událostí. Lidé jako živočišný druh vyrostli, zesílili a stali se rychlejšími. Naučili jsme se ovládat životní prostředí – a uvědomili jsme si jeho schopnost udeřit. Zažili jsme hrozivé excesy nacionalismu a rasismu – a odpověděli formulací univerzálních hodnot, které jsou zachyceny ve vizi Spojených národů (UN). Po revolucích v 19. století a jihoafrickém boji za osvobození jsme zažili ve 20. století rozkvět demokracie, formou demokracie volební.

Nejvýznamnějším výsledkem posledního sta let je však neuvěřitelný nárůst ekonomického bohatství a s tím spojené zvýšení materiální spotřeby. Technologické revoluce 18. a 19. století znamenaly začátek rychlého zbohatnutí malé, ale významné menšiny v Evropě a Severní Americe. Ve 20. století tento nárůst navíc nabral na síle. Globální ekonomika měla na přelomu milénia náklady na spotřebu ve výši téměř 30 miliard dolarů. To znamená dvojnásobný nárůst za pouhých 25 let. Na konci 20. století žila na mimořádně vysoké materiální úrovni asi miliarda lidí. Průměrné příjmy této skupiny stouply mezi lety 1900 a 2000 alespoň šestkrát.

Ekonomický růst byl nepochybně přínosný. Je zbytečné polemizovat o pokroku v nejznámějších ukazatelích lidského rozvoje, kterými jsou osobní zdraví, gramotnost a délka života. Zpráva o lidském rozvoji 1999 Spojených národů to shrnuje takto:

„Lidé v mnoha zemích žijí mnohem déle a zdravěji než před dvaceti lety. Od roku 1975 stoupla v 31 zemích zahrnutých do Indexu lidského rozvoje (Human Development Index, HDI) očekávaná délka života o více než pětinu. Mezi lety 1975 a 1997 udělala většina zemí zásadní pokrok v lidském rozvoji a snížila svůj deficit na maximální možnou hodnotu HDI. Ze 79 zemí, pro něž jsou dostupné údaje o HDI mezi lety 1975 a 1997, se 54 zbavilo 20 % svého deficitu, 31 se zbavilo více než 30 % a 19 víc než 40 %.“

Zpráva o lidském rozvoji 2000 Spojených národů zdůrazňuje také, že:

„Úspěch lidského potenciálu dosáhl ve 20. století bezprecedentních výšek... 46 zemí na celém světě s více než miliardou obyvatel dosáhlo vysokého stupně lidského rozvoje... V rozvojových zemích se za poslední tři desetiletí prodloužila očekávaná délka života o 10 let... gramotnost dospělých vzrostla o polovinu ... a míra dětské úmrtnosti poklesla o víc než dvě pětiny.“

Je však důležité podívat se i na druhou stranu rovnice. Téměř jedna třetina pracovních sil je nezaměstnaná, 1,2 miliardy lidí žije za méně než 1 dolar denně a 840 milionů lidí každý den hladoví. Nejbohatších 225 lidí na světě má dohromady 1 miliardu dolarů, což se rovná ročnímu příjmu 47 % nejchudších – asi 2,5 miliardy lidí. Dalších 100 milionů lidí v tzv. vyspělém světě je relativně chudých.

Za danou dobu se také zhoršil stav životního prostředí. Klima se znatelně změnilo, polovina původních světových lesů zmizela. Odhaduje se, že celková kapacita ekosystémů pla-

nety Země každý rok klesne o 3 %. Růst spotřeby je provázen prudkým nárůstem ve využívání přírodních zdrojů, v oblasti odpadů a emisí. Využívání fosilních paliv narostlo od roku 1950 pětikrát, spotřeba pitné vody od roku 1960 dvakrát. Ekolog a spisovatel Paul Hawken o americké ekonomice výstižně poznamenal: „*Na každých sto liber výrobků, které vyrobíme, ... vytvoříme alespoň 3200 liber odpadu.*“

Profil spotřeby materiálně bohatých lidí narostl do rozměrů, které jsou relativně tragické. Spojené národy poukazují na to, že v Evropě a USA utratí lidé téměř 13 miliard dolarů za parfémů a skoro 18 milionů dolarů za žrádlo pro domácí mazlíčky. Evropané utratí více než 50 miliard dolarů za cigarety a Japonci ročně utratí v zábavním průmyslu skoro 35 miliard dolarů. Také je třeba srovnat profil spotřeby typické domácnosti v rozvojové zemi, kde asi 80 % příjmů jde na nákup základních potravin. Dále musíme zmíněné údaje srovnat s roční částkou 40 miliard dolarů. Tato suma by podle údajů Spojených národů stačila na to, aby měli všichni lidé přístup k základním službám, jako je základní vzdělání, voda a hygienická zařízení.

## Matoucí kauzalita

Faktů je dostatek, ale co znamenají? Je velká spotřeba bohatších občanů omezujícím faktorem pro rozvoj ostatních? Odsuzuje bohatství několika lidí většinu k chudobě? Nebo je taková marnotratná spotřeba záchranou těch, kteří jsou momentálně chudí? Nakonec, ozývá se mnoho argumentů, že ti, kteří mají nedostatek, musí napodobit, chytit se a připojit se k těm, co mají více. Sakiko Fukuda-Parrová, ředitelka Kanceláře pro lidský rozvoj při OSN, možná mezi těmito názory reprezentuje zlatou střední cestu, když tvrdí:

*„Není to záležitost větší či menší spotřeby. Nemohu souhlasit s názorem, že menší spotřeba udělá ze světa lepší místo. Otázkou je, jaký druh spotřeby a jak zajistit, aby spotřeba neničila přírodu a nevyvolávala chudobu a nerovnost.“*

Taková různorodost názorů vede přirozeně ke sporným pohledům na roli ekonomického růstu v prosazování lidského rozvoje a bezpečí pro životní prostředí. OSN nám mimo jiné připomíná:

*„Spojnice mezi ekonomickou prosperitou a lidským rozvojem není ani automatická, ani zřejmá. Dvě země se stejným příjmem na hlavu mohou mít úplně jiné hodnoty HDI, naopak země se stejnými hodnotami HDI mohou mít velmi rozdílnou úroveň příjmů. Ze 174 zemí se 92 umístilo výše na HDI než na žebříčku hrubého domácího produktu na hlavu (parita kupní síly, PPP). To znamená, že tyto země efektivně převedly příjmy na lidský rozvoj. Nicméně pro 77 zemí je umístění na HDI nižší než na žebříčku HDP per capita (PPP). Tyto země byly méně úspěšné v přeměně ekonomické prosperity v lepší život lidí.“*

Naše chápání příčinných souvislostí není usnadněno větším objemem dat. Ekonomicky nejbohatší země samozřejmě poskytují co nejuplněnější údaje, ale výsledky nás stále překvapují. Jak často slyšíme, je hospodářská konkurenceschopnost základem pro dlouhodobý úspěch společnosti. My ovšem víme, že ekonomická konkurenceschopnost nepřináší vždy slíbené sociální dividendy. Například Irsko, USA a Velká Británie patří podle hodnocení Jeffreyho Sachse a Světového hospodářského fóra mezi prvních deset zemí v míře konkurenceschopnosti. Avšak tento „Klub schopných tří“ byl také Spojenými národy označen za země, které mají nejvyšší stupeň chudoby a nerovnosti mezi industrializovanými státy.

Mezi 17 průmyslovými zeměmi, které byly zahrnuty do indexu HPI-2 (míra lidské chudoby), je na tom nejlépe Švédsko se 7 %, následuje Nizozemí s 8,3 % a Německo s 10,4 %.

Průmyslové země s nejvyšší mírou lidské chudoby jsou podle HPI-2 Spojené státy (16,5 %), Irsko (15,3 %) a Velká Británie (15,1 %).

## Debaty s dvěma póly

Nejvíce matoucí jsou ta fakta, která se týkají sporného příspěví byznysu, hlavně korporací, k pozitivním a negativním stranám celkového účtu za poslední století. Korporátní komunita roste velmi rychle. Ze sta největších světových ekonomik je 51 korporací. Odbyt dvou set největších firem tvoří čtvrtinu z celkové světové hospodářské aktivity. Firma General Motors má roční odbyt stejný jako HDP Dánska a roční příjem společnosti Sears Roebuck je srovnatelný s ročními příjmy více než 100 milionů Bangladéšanů. Od roku 1945 narostl světový obchod dvanáctkrát a dominovalo mu jen několik globálních korporací. Tato ekonomika nyní činí asi 20 % sledovaných světových příjmů. Devadesátá léta byla svědkem masivního zvýšení toku mezinárodního kapitálu do rozvojových zemí. V roce 1990 tvořily veřejné zdroje více než polovinu mezinárodních peněz plynoucích do rozvojových zemí. V roce 1995 už 77 % pocházelo ze zdrojů soukromých. Objem přímých zahraničních investic se za stejnou dobu téměř zčtyřnásobil a v roce 1995 dosáhl 96 miliard dolarů. Přímé zahraniční investice během pouhých dvanácti měsíců stouply v roce 1997 o 27 %.

S tím, co už korporace udělaly, by se dalo očekávat, že jejich přínos na světové konto bude naprosto zřejmý. Opak je pravdou. Uvedená fakta vyvolala velmi polarizovanou debatu o přínosu firemní komunity. Čísel je mnoho, ale nezdají se být adekvátní pro vytváření společného názoru na to, jestli jsou korporace vedoucím prvkem pozitivní změny, nebo jsou nezbytnou součástí problému. Tato polarizace je zřetelná v obrovském boju publikací o budoucnosti korporací, na které navazují konference, workshopy, internetové debaty, „konfrontace“ a tak dále. Byly vymyšleny nejrůznější statistiky, anekdoty a záhadné vize. A to všechno jenom proto, aby se ukázalo, že korporace jsou dobré, špatné, nebo prostě hrozné.

Debaty o budoucí roli firem a korporací zaručeně přinesou nejextrémnější a často zkrácené názory. Dvojí povaha debaty nás nemusí překvapovat. Příběhy, včetně těch psaných na základě faktů, jsou určeny pro specifické publikum. Musíme se je snažit pochopit s ohledem na prostředky, kterými nás chtějí přesvědčit a ovlivnit. To platí jistě i o oblasti corporate citizenship. Slova a činy některých lidí jsou vodou na mlýn firemnímu publiku, ale vadí těm, kteří bojují proti Světové obchodní organizaci (WTO) nebo Monsanto. Také názory těch, kteří se zaměřují na potencionální aktivisty, jsou většinou odmítány těmi, co v praxi vedou tyto korporace vstříc budoucnosti.

Paul Hawken a Amory a L. Hunter Lovinsovi o této debatě říkají, že ji tvoří lidé naklonění trhu (modří), ti, co věří v socialismus (rudí), a ti, kteří vidí svět skrze ekosystémy (zeleň). Snaží se, abychom se stali „bílymi“. Abychom v podstatě nebyli pro ani proti některému z těchto tří názorů. A doufají, že se vydáme na cestu integrace, reformy, respektu a důvěry. Hawken a Lovinsovi umějí takovou realitu dovedně vykreslit. Není jasné, jestli „racionální cesta“ musí být pro „bílé“, že by to musela být právě ta, která vede k opravdové změně, jak předpokládají. Cesty lidí s odlišnými názory na firemní komunitu se kříží a někdy dokonce spojují. Stále častěji jsou na těchto nepravděpodobných průsečících vytvářena inovativní partnerství a procesy. Nicméně díky těmto interakcím vznikly také nové generace oponentů. Ti bývají často zklamáni a rozhořčeni, protože v oblasti sociálních a ekologických výzev nedochází k opravdovému pokroku. Stále silnější veřejné demonstrace proti WTO, Světové bance a mnoha jiným symbolům tzv. Washingtonského konsenzu významně ukazují, že po

desetiletích váhavé angažovanosti se nahromadila frustrace. Lynda Yanz, koordinátorka kanadské koalice Label Behind the Label, onu frustraci shrnuje takto:

*„Pravidla a kodexy jsou v běžném životě jiné než v mezinárodním úhlu pohledu. Světy jsou tak rozdílné... Navíc téměř každá skupina, se kterou pracujeme, má svoji vazbu na jednu či více kampaní nebo iniciativ z bohatých států, se kterými pracujeme také.“*

Oded Grajew, brazilský obchodník a předseda hlavní brazilské obchodní asociace pro společenskou odpovědnost - Instituto Ethos, shrnul stávající frustraci a zmatek ještě přísněji. Na výroční konferenci obchodní sítě Business for Social Responsibility položil otázku: *„Když je byznys tak mocný a dělá toho tolik dobrého, proč je zároveň tak špatný?“*

Debata o firemní komunitě vyvolává někdy v lidech ty nejhorší pocity, a to buď z anglosaského optimismu nebo úzkého cynismu. A obojí má svoje důvody. Je mnoho případů špatného počínání firem a někdy i s katastrofálními sociálními nebo ekologickými důsledky. Když se objeví další případ zaměstnávání dětí v dodavatelských řetězcích firmy Nike, pouze to v mnohých lidech posílí hluboký pocit cynického vzteku a frustrace. Vedle toho je mnoho příkladů, kdy firmy udělaly něco dobrého. Stovky významných korporací a tisícovky těch méně známých nadnárodních společností nám dnes poskytují dost prostoru, abychom našli pozitivní i negativní příklady.

Dvojitý charakter debaty je tudíž pochopitelný. Nepřekvapí nás, že odlišnosti se překonávají těžko. Lidé mají prostě rozdílné pohledy na svět, zkušenosti a informace, a často v nich je skrytý různý koktejl zloby a zklamání, zmatku nebo zkrátka nevědomosti. Po pravdě řečeno, rozdíly jsou vysoké a historické výstupy byly zatím méně než uspokojivé. Konfrontační rysy současné debaty nemohou být narušeny „střední cestou“, která nedoceňuje ani nezapouje větší spektrum názorů a zájmů. Ani nemohou být marginalizovány opakovanými důkazy, ačkoli jsou přesvědčivé, že některé společnosti se opravdu mohou chovat lépe na více konkurenceschopných trzích. Ani jedna strana nezvítězí díky tomu, že by existovala jen jedna cesta, kudy se vydat. Je třeba hlubšího procesu, který pomůže na všech třech frontách.

Za prvé: mýty o firemním chování - jak dobrém, tak špatném - musí být odhaleny a odmítnuty.

Za druhé: je třeba identifikovat různé a často protichůdné možnosti a zjistit, co znamená pro společenskou odpovědnost firem a jejich odpovědnost k životnímu prostředí.

Za třetí: je nutné si uvědomit, co je a co není možné očekávat od nejrůznějších strategií.

### **Simon Zadek**

Je CEO organizace Institute of Social and Ethical AccountAbility. Je členem dozorčí rady Global Alliance of Workers and Communities, dále organizace Světové banky Business Partners for Development, Copenhagen Centra a Nordic Partnership. Donedávna zastupoval AccountAbility ve výboru Global Reporting Initiative a byl hostujícím profesorem v Copenhagen Business School. Tématu společenské odpovědnosti firem se věnuje již dlouho. Je také autorem nebo spoluautorem řady knih a odborných publikací, např. *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship (2001)*, *Third Generation Corporate Citizenship: Public Policy and Business in Society (2001)*, *Conversation with Disbelievers: Encouraging Increased Business Social Engagement* atd.



## 1.2. SOF a firemní dárcovství v public policies v ČR a zahraničí

*Pavλίna Kalousová, Fórum dárců*

### Úvod

Téma společenské odpovědnosti firem (CSR) a firemního dárcovství nabývá na významu v zahraničí i v České republice. Nové podněty do této diskuse přinesl zejména vstup do EU, kde je CSR jedním z důležitých témat v oblasti ekonomické a sociální politiky. V roce 2001 byla vydána Zelená kniha, která propaguje Evropský rámec společenské odpovědnosti firem, a vyzývá všechny členské státy, aby zahrnuly principy CSR do svých národních strategií. Stěžejní pro úspěšné zavedení principů CSR do praxe v jednotlivých zemích je přístup vlády a státní správy. Jde o to, jaké podmínky v oblasti CSR vytvoří, jak je schopna motivovat a oceňovat firmy, které se chovají odpovědně, a jaké standardy a principy v této oblasti vytvoří či podporuje. Především se jedná o navázání mezisektorové spolupráce na lokální úrovni a nastavení příznivé daňové politiky pro firmy, které téma filantropie a CSR považují za nezbytnou součást svého podnikání. V České republice se diskuse na téma CSR v současné době odehrává především na úrovni komerčního a neziskového sektoru.

### Situace ve vybraných zemích EU

Ze zahraničí lze však získat úspěšné příklady o tom, jakou pozitivní roli může přinést aktivní přístup vlády. Leadrem v oblasti CSR je v rámci Evropy Velká Británie, kde se vláda aktivně angažuje v rozvoji a propagaci principů CSR. CSR aktivity jsou od roku 2000 koordinovány především prostřednictvím ministra pro CSR. Vláda VB má v oblasti CSR poměrně komplexní a ambiciózní vizi: sledovat, jak firmy ve VB berou do úvahy sociální, ekonomický a environmentální dopad svého fungování, zvyšovat povědomí o této oblasti, propagovat konsensus mezi britskými a mezinárodními kódexy, propagovat rámec pro sociální a environmentální reportování a certifikace. Ve Velké Británii byly vydány dva vládní reporty na téma společenské odpovědnosti. Vládní plán práce zahrnuje iniciativy s cílem zapojit více firem (především malé střední firmy), podporovat dobré příklady, propagovat CSR mezinárodně a koordinovat CSR politiku v rámci vládních aktivit.

## Co dělá vláda ve Velké Británii konkrétně?

**Podporuje** dárcovství prostřednictvím výplatních pásek („payroll giving“), což je daňově výhodný způsob pro zaměstnance, kteří chtějí darovat prostředky charitativní organizaci (odpisy z jejich hrubé mzdy před zdaněním). Do roku 2004 vláda organizovala významnou kampaň, která propagovala toto schéma a firmy, které toto schéma používají jako společensky odpovědné.

Vláda ve Velké Británii **propaguje** reportování firem o CSR, publikovala např. Směrnice pro environmentální reportování a reportování o fungování firem. Zároveň vydala návrh dokumentu „Provozní a finanční revize“, v jehož rámci se od firem vyžaduje poskytovat více informací o CSR aktivitách, např. vztahu k zaměstnancům, dopadu na životní prostředí a širší komunitu apod. Vláda VB také vydala řadu směrnic týkajících se reportování firem v oblasti životního prostředí (např. zelené plyny, odpad, používání vody).

Vláda ve VB také **oceňuje** odpovědné firmy. Ministerstvo obchodu a průmyslu od roku 2002 sponzoruje Index společenské odpovědnosti. Index pomáhá firmám zlepšit působení na společnost a životní prostředí, zároveň slouží k benchmarku. Ministerstvo také sponzoruje ocenění „Annual Awards for Excellence“ – úspěchy firem a jejich partnerů v oblasti CSR.

Vláda také **daňově zvýhodňuje** investice do CSR a dárcovství. Firmy si mohou odepsat veškeré dary směřující registrovaným neziskovým organizacím. Zvláštní daňové výhody se týkají firem, které investují do životního prostředí. Speciální daňové výhody jsou ve VB poskytovány firmám, které investují do komunit prostřednictvím akreditovaných organizací komunitního rozvoje s cílem rozvíjet komunity, a do sociálního podnikání. Daňové úlevy se týkají daní z příjmu investora nebo daňové povinnosti firem a závisí na částce investované do těchto akreditovaných společností. Jedná se o úlevu až do výše 25 % investované částky rozloženou do doby pěti let.

## Jak jsou na tom další země?

Velká Británie je v oblasti CSR neaktivnější, avšak i ostatní vlády v rámci původních členských zemí EU se problematice CSR věnují. V Německu je CSR začleněno do vládní politiky od roku 2002. Cílové oblasti jsou úspora energie, výroba surových materiálů, emise, soukromé a veřejné výdaje na výzkum, vzdělávání a rozvoj, bio farmaření, životní prostředí. Vládní pracovní skupina pracuje na propagaci firemního občanství jako specifické formy CSR. Konkrétně vláda podporuje začleňování principů CSR v rámci SMEs a CSR vzdělávání s cílem propagovat toto téma a rozvíjet komunikaci mezi vládou, firmami a neziskovými organizacemi. I německá vláda podporuje odpovědné firmy daňovými výhodami. Ve Francii vláda zřídila Národní radu udržitelného rozvoje. Klíčovou součástí její činnosti je propagace CSR a společensky odpovědného investování. Podpoře CSR se Francie věnuje rovněž v globálním měřítku, aktivně se angažuje v mezinárodních aktivitách - na program Global Compact přispěla finančně. Ve Francii je také důležitá propagace transparentnosti investování firem a společenské odpovědnosti firem. Vláda schválila například Zákon o zaměstnaneckých fondech, který stanovuje sociální, environmentální a etické principy, které je nutno vzít do úvahy při nákupu a prodeji zboží, a Zákon o nových ekonomických regulacích, který firmám stanovuje povinnost ve výročních zprávách reportovat o činnosti v oblasti CSR.



V Itálii zahrnuje vláda CSR do svých aktivit v roce 2002. Aktivita jsou realizovány především prostřednictvím Ministerstva sociálních věcí a veřejné prospěšnosti, v rámci programu Společenská odpovědnost firem a Společenské závazky. Ministerstvo sociálních věcí společně s významnými partnery z komerční i neziskové oblasti vytvořilo standard pro oblast etického chování firem. Iniciativa zvýhodňuje firmy, které se zavázaly, že budou kofinancovat projekty v oblasti sociálního začleňování. Firmy mohou uplatňovat daňové benefity v rámci tohoto programu.

V Nizozemí vláda aktivně podporuje networking mezi firmami za účelem rozvoje CSR. Řada vládních ministerstev a úřadů se aktivně angažuje ve veřejně-soukromých partnerstvích, týkajících se CSR (zaměstnanecká politika, sociální koheze, urbanistická obnova, prevence kriminality). Vláda podporuje rozvoj lokálních partnerství (obecní úřady, organizace veřejné prospěšnosti a firmy) ve 25 městech. Podpora je finančního i nefinančního charakteru (koordinace a řízení prostřednictvím lokální administrace). V roce 2001 vydala nizozemská vláda první oficiální dokument o CSR.

Z nových členských zemí se zapojilo i Maďarsko, kde se vláda významně angažuje v několika oblastech CSR. Zaměřuje se především na tyto oblasti: sociální koheze, zaměstnanecká politika, sociální dialog, celoživotní vzdělávání, zdraví, bezpečnost na pracovišti, rovné šance na pracovním trhu. Maďarská vláda oceňuje společensky odpovědné firmy například cenou Family Friendly Employment Prize (4 kategorie: malé, střední a velké firmy, veřejné instituce).

## **Jak jsme na tom v České republice?**

V ČR firmy věnují dle údajů Ministerstva financí každoročně částku ve výši 1,5 miliard. Význam investic do veřejně prospěšných projektů a CSR je tedy velký. Většina firem však stále vnímá existující překážky v dalším rozvoji CSR u nás. Jde zejména o nízké daňové odpisy a nedostatečné společenské uznání. 60 % firem by např. k dárcovství více motivovalo zvýšení daňových odpisů, 66 % uznání od státních orgánů či místní samosprávy a 52 % uznání ze strany médií.<sup>1</sup> Ve srovnání se zahraničím však v České republice zatím schází koncepční celospolečenská diskuse o roli CSR v komerčním sektoru, uznání a ocenění odpovědných firem z pohledu vlády a veřejné správy a bohužel i motivační daňové a legislativní prostředí. Doufejme však, že diskuse na úrovni EU, stejně jako rostoucí zájem komerčního i neziskového sektoru o CSR, změní i u nás přístup vlády k této důležité oblasti.

### **Pavčina Kalousová**

Vystudovala Filosofickou fakultu UK v Praze. Pracovala pro Spolupracující nizozemské nadace pro střední a východní Evropu. V roce 1999 se stala ředitelkou Nadace Civilia, od září 2001 je výkonnou ředitelkou Fóra dárců. Je místopředsedkyní Rady vlády pro nestátní neziskové organizace a členkou výboru WINGS - prestižního mezinárodního uskupení a předsedá skupině organizací pracujících s firemními dárci. Pravidelně před-

1/ Výzkum firemního dárcovství realizovaný Fórem dárců ve spolupráci s Agnes v roce 2004, sběr dat agentura Median.

náší na zahraničních konferencích – např. Evropského nadačního centra, J.P.Morgan Private Bank, Resource Aliance apod. Dlouhodobě se věnuje oblasti Společenské odpovědnosti firem a firemní filantropii v České republice i v zahraničí. Podílela se například vzniku Klubu firemních dárců Donator, DMS – dárcovských SMS, regionálního projektu pro Střední a východní Evropu CEENERGI.



## 1.3. SOF z pohledu komerční společnosti

*Danica Siváková, Philip Morris ČR a.s.*

Považuji za poctu, že mohu přispět do diskuse o odpovědnosti firem. I když neexistuje jednotná a všeobecně uznávaná definice odpovědnosti firem, obecně se tímto pojmem označuje propojení podnikatelských zájmů s etickými hodnotami a samozřejmě s dodržováním zákonů. Hlavním aspektem společenské zodpovědnosti firem jsou ale lidé a ohled na jejich potřeby a zájmy a také na životní prostředí.

Je tedy možné říci, že součástí zodpovědného podnikání je také důraz na udržitelný rozvoj obce i společnosti jako celku, což v důsledku také zvyšuje důvěru veřejnosti v podnikatelský subjekt.

### Naslouchání společnosti

Pro naši firmu i všechny její světové afilace společenská odpovědnost znamená především naslouchat společnosti, ptát se na její potřeby, učit se z odpovědí a snažit se porozumět jejím zájmům. Takovýmto aktivním nasloucháním všem společenským potřebám nalézáme klíč k nalezení odpovědí na její očekávání.

Philip Morris pravidelně provádí průzkumy a ptá se, co lidé od odpovědné firmy očekávají. Výsledky těchto průzkumů naznačují, že lidé očekávají více než jen tvorbu zisku a placení daní. Převažná většina těch, se kterými jsme hovořili, očekává od firem pomoc při utváření lepší společnosti.

Firemní aktivity v oblasti dárcovství a ochrany životního prostředí jsou samozřejmě důležitou součástí společenské odpovědnosti. Už téměř padesát let společnost Philip Morris podporuje místa, kde působí. Podporujeme instituce poskytující humanitární pomoc, financujeme vzdělávací projekty, podnikáme kroky na ochranu životního prostředí a sponzorujeme kulturní události.

Mezi příspěvky do kulturní oblasti v České republice patří Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech a Balet Národního Divadla v Praze. Handicapovaným spoluobčanům pomáháme projektem Svět bez bariér, v rámci kterého budujeme bezbariérové přístupy do kin, divadel a kulturních zařízení. Součástí projektu, který jsme nastartovali v roce 2000 právě na festivalu v Karlových Varech, byla například renovace a úprava kina a knihovny v Kutné Hoře, kina v Hodoníně a pražského Divadla v Celetné.

Neziskové organizace podporuje Dobročinný fond Philip Morris ČR, který spravuje Nadace VIA. Neziskovým organizacím z regionů, ve kterých působíme, pomáháme realizovat projekty zaměřené na místní rozvoj a pomoc v sociální oblasti. Grantovým programem 3x333 pro aktivní život obce jsme rozšířili pomoc z fondu na území celé České republiky.

Společnost Philip Morris International celosvětově pomáhá obětem domácího násilí. Před pěti lety jsme ve spolupráci s Bílým kruhem bezpečí začali podporovat aktivity pomáhající obětem domácího násilí v České republice. Projekt je popsán ve zvláštní případové studii ve třetí části této publikace.

Respektujeme a chráníme životní prostředí. Ve všech místech, kde působíme, podporujeme dnes již dobře zavedený program Zelené město pro zlepšení životního prostředí.

Více než deset let se řídíme souborem ekologických zásad, mezi něž patří například snižování dopadu našich činností na životní prostředí. Prosazujeme udržitelný způsob využití přírodních zdrojů. Zavedli jsme programy na úsporu energie. Výsledkem našich snah je také udělení certifikátu v oblasti řízení systému pro ochranu životního prostředí (ISO 14001) od Mezinárodní organizace pro standardizaci.

Našich úspěchů v podnikání dosahujeme díky úspěchům našich zaměstnanců. Jsme přesvědčeni, že naši zaměstnanci jsou našim největším jměním a zárukou trvalého úspěchu. Rozvoj a vzdělávání je přirozeným pravidlem; školení začíná na samém počátku kariéry a pokračuje během celé profesní dráhy. Klademe důraz na vzájemné porozumění osobním motivacím i cílům společnosti.

Nejvýznamnější vliv na společnost má ovšem firma nakonec svými výrobky či službami. Toto konstatování je obzvláště důležité, pokud hovoříme o kontroverzních produktech, jakými jsou například cigarety.

### **Specifika společenské odpovědnosti pro tabákové výrobce**

Očekávání lidí v oblasti společenské odpovědnosti se dramaticky liší ve vztahu k tabákovým výrobcům. Ochrana životního prostředí a kvalitní výrobky jsou součástí očekávání, avšak lidé dávají velmi jasně najevo, že jejich očekávání se týkají především produktu samotného a jeho vlivu.

Po celém světě v místech našich podnikatelských aktivit hovoříme se svými zákazníky i širokou veřejností. A lidé říkají tři velmi jednoduché věci: povězte nám vše, co víte o svých výrobcích, jakmile to zjistíte, pomozte nám chránit naše děti před cigaretami, a dělejte něco pro to, aby se minimalizovaly či snížily škody působené vašimi výrobky. Toto říkají naši zákazníci a na tato očekávání odpovídáme.

V tomto bodě se také překrývají očekávání společnosti se zodpovědností a našimi podnikatelskými zájmy. Společnost Philip Morris International nechce, aby děti kouřily. Své zákazníky informujeme o zdravotních následcích kouření a hledáme způsoby, jak učinit naše výrobky méně škodlivými.

Výrobek, jak již bylo řečeno, patří mezi významné činitele společenské odpovědnosti. Sám o sobě však nemůže být rozhodující při určení, zda firma podniká odpovědně – významnou součástí je také komplexní chování firmy samotné. V souladu s platnými zákony zavádíme ve výrobě, prodeji i marketingu produktů postupy, směrnice a předpisy, které jsou nejen v souladu se zákony, ale také odpovídají na očekávání společnosti.

Spolupracujeme například s pěstiteli, abychom zajistili používání vhodných zemědělských postupů. Vybízíme pěstitele tabáku, kteří používají pesticidy, aby jejich obsah sledovali, kontrolovali, ale také dobrovolně omezovali. Podporujeme vládní snahy zamezit dětské práci na tabákových farmách. Spolupracujeme s vládami, vzdělávacími institucemi, nevládními organizacemi a zejména s maloobchodníky, aby se náš produkt nedostal do rukou dětem. Kouření nezletilých je závažný společenský problém, a my se chceme podílet na jeho řešení. Své zdroje věnujeme zkoumání možných cest ke snížení škod působených kouřením cigaret. Toto je podle našeho názoru zodpovědný přístup.

## **Najít společnou řeč s veřejností i vládou**

Společnost Philip Morris International vyrábí a prodává tabákové výrobky pro dospělé, kteří se rozhodli kouřit. I když jsme obchodní společností, jejímž úkolem je zajistit co nejvyšší výnos z investic našich akcionářů, chováme se zodpovědně. Je skutečností, že kouření je návykové a způsobuje vážná onemocnění i smrt kuřáků. Naše strategie snižování škod vychází z přesvědčení, že úplný zákaz kouření není pro vlády jednotlivých států reálným cílem.

Naše strategie snižování škod však uznává škody působené kouřením a legitimní úsilí vlád a zdravotníků na snížení těchto škod. Snižování škod je tedy společným zájmem, kterého může být dosaženo zajištěním efektivní regulace. Ta by měla odpovídat na očekávání veřejnosti ve vztahu k zdravotním následkům kouření. Efektivní regulace by také zajistila stabilní prostředí, ve kterém můžeme rozvíjet naše podnikání.

Tyto postoje podporujeme nejen proto, že jsou správné. Zodpovědné podnikání nám především zajistí, že budeme moci podnikat a vyrábět legálně i v budoucnu.

### **Danica Siváková**

Vystudovala sociologii na Univerzitě Komenského v Bratislavě. Po studiu pracovala v oblasti výzkumu. V letech 1993 – 1998 pracovala jako poradkyně kanceláře Národní rady SR. Poté do roku 1999 působila jako ředitelka odboru zahraničních vztahů a protokolu Národní rady SR. V období 1999 – 2002 působila jako manažerka vnějších vztahů ve společnosti Philip Morris SR. Od roku 2002 je ředitelkou vnějších vztahů Philip Morris ČR a členkou představenstva.



## 1.4. SOF a neziskové organizace

*Pavlaína Kalousová, Fórum dárců*

### CSR a neziskové organizace

Společenská odpovědnost firem je souhrnem metod a přístupů a je třeba se na její roli v každé společnosti dívat individuálně a zohledňovat různé potřeby a strategie jednotlivých firem. Forma a rozsah společenské odpovědnosti firem však také odráží externí prostředí, ve kterém firmy pracují, což se komplexně dotýká všech sektorů – vedle komerčního je to sektor veřejný a neziskový.

Společenská odpovědnost firem je koncept primárně zdůrazňující dodržování hodnot na business úrovni – vůči zaměstnancům, dodavatelům a odběratelům atp. a vůči prostředí, kde firmy působí a které svou činností ovlivňují - životnímu prostředí, lidem a organizacím v komunitě. Právě orientace na hodnotovou stránku činnosti je to, čím koncept společenské odpovědnosti spojuje firmy a neziskové organizace. Neziskové organizace z povahy věci primárně generují hodnoty a jejich poslání je tzv. value driven. Jak konkrétně však dochází k přiblížení obou světů a kde se překrývají?

### CSR a prostředí

Společenská angažovanost firem a programy CSR jsou stále více uznávány jako progresivní způsob napojení komerční sféry na společnost. Firmy realizují nejrůznější projekty od viditelných a populárních - zejména projekty v rámci firemní filantropie, jejichž zaměření je sice užší než CSR, napojení na veřejnost je však velice silné - až po „běžné“ začlenění principů odpovědnosti do sociálních programů pro zaměstnance. Pro komerční subjekty v zahraničí je běžné, že o svých CSR a filantropických aktivitách informují všemi možnými způsoby. Bývá dobrým zvykem, že jednou z referencí na danou firmu jsou informace jak pomáhá, s jakými tématy se spojuje, a jednoduše zda se chová slušně. O CSR aktivity se zajímají jak firemní partneři, kteří například odbírají zboží pouze od firem, které dodržují základní principy odpovědnosti, nebo zákazníci, stát a samozřejmě neziskové organizace, které často spolu s firmami CSR projekty realizují.

CSR podléhá makrozměnám stejně jako ostatní činnosti firem. Jde zejména o procesy v oblasti globalizace trhu a kapitálu v nadnárodních společnostech, ale také politická a ekonomická nejistota ve světě. Zákazníci i veřejnost obecně se dříve zajímali pouze o to, co daná firma dělá ve svém okolí. Dnes s příchodem globálních společností se lidé více zajímají o to, co jejich firma dělá i v ostatních zemích, kde působí (např. zda nevyužívá pro svou produkci dětskou práci či zda bojuje proti chudobě v rozvojových zemích). To často vede tyto firmy k hledání celofiremních priorit a realizaci společných projektů pro všechny země, kde pracují, a často ke spolupráci s mezinárodními neziskovými organizacemi nebo ke spolupráci s místními partnery pro realizaci mezinárodních priorit.

## Co mají společného?

Co tedy může být společným jmenovatelem komerční a neziskové oblasti? Firemní sféra se také stále více orientuje ne čistě na stálé zvyšování produkce, ale více na kvalitu a nefinanční cíle a směry pro své aktivity. V této oblasti hledají firmy pro sebe novou legitimitu v rámci společenské odpovědnosti a také budují důvěru u svých zákazníků a v komunitě, ve které pracují. Příkladem je jasně hodnotová orientace v budování značky firem. Pro neziskové organizace je důvěra veřejnosti základem jejich činnosti, jejich „značka“ s důvěrou stojí a padá. Propagace a prosazování nových hodnot ve společnosti je jejich základním posláním. Navíc, kdo jsou zákazníci a stakeholdeři firem? Jsou to stejní lidé, kteří podporují neziskové organizace, jejichž blízcí využívají služeb neziskových zařízení nebo neziskovým organizacím pomáhají například dobrovolnou prací při výsadbě stromů.

## Jak to vypadá v praxi?

Odpovědnost firem obecně zasahuje do osobní sféry lidí, a to jak na úrovni chování firem vůči životnímu prostředí, zaměstnancům, tak nejdříve na úrovni komunity, kde lidé žijí. Firmy totiž investují významné prostředky do podpory potřebných projektů. Podporují například nemocné děti, staré a nemocné, drogovou prevenci, vzdělávání sociálně slabých nebo i zdánlivě „necharitativní“ projekty pro studenty na vysokých školách či volnočasové aktivity v menších obcích. Každou pomocí potřebným nebo jenom podporou určitého tématu se firma ukazuje v novém světle, ne pouze jako ten, kdo chce prodat více zboží, ale jako odpovědný občan společnosti, kde působí. Snad proto je pro firemní angažovanost často užíván termín firemní občanství.

Neziskové organizace jsou v rámci svých projektů schopny „přeložit“ jazyk firemních potřeb a firemních projektů do potřeb komunity a lidí, kteří v ní žijí. Proto jsou nejpřirozenějším a samozřejmě nejčastějším partnerem firmy pro realizaci prospěšných projektů. U nás jde o občanská sdružení, nadace a nadační fondy či obecně prospěšné společnosti, pro jejichž aktivity je firemní podpora a pomoc často stěžejní.

Ilustrativním příkladem může být pomoc firmy domovu seniorů na malém městě a jistě spousta dalších příkladů, které známe z každodenní praxe. Firma pomůže postavit nové zařízení pro potřebné, čímž podpoří kvalitu života v místě, kde působí. Při slavnostním otevření domova pro seniory se zde sejdou zástupci managementu firmy, místní radnice a médií, ale i zaměstnanců. Firma tak vedle dobrého jména u svých zákazníků a partnerů zvyšuje prestiž u svých zaměstnanců. Nezisková organizace získá kvalitní zařízení pro potřebné.

Nejkvalitnější projekty v oblasti CSR jsou však takové, které vycházejí z dlouhodobého partnerství mezi neziskovou organizací a firmou, jsou pro obě strany maximálně užitečné a „vyplácí“ se všem zúčastněným. Nezisková organizace přináší odbornost a reputaci, firma finanční prostředky a kvalitní manažerské postupy a společně vytvoří projekt s jasným přínosem pro společnost i firmu samotnou. Příkladem mohou být gender auditů firem ze strany neziskových organizací, podporované zaměstnávání lidí s postižením, projekty v oblasti ochrany životního prostředí a snižování dopadů produkce, vzdělávání nezaměstnaných apod.

Pro firmy i neziskové organizace je koncept společenské odpovědnosti jasným příslibem spolupráce. Oběma stranám však musí být jasné, proč se angažují, co od vzájemné spolu-

práce očekávají a vybrat nejvhodnější způsob naplňování tohoto konceptu. Musí také porozumět všem cílům, pro které se firmy takto angažují, a samozřejmě pochopit, že jako každá investice i investice do „odpovědnosti“ by měla přinášet své výnosy, a to převážně výnosy dlouhodobé.

**Pavčina Kalousová:** profil autorky najdete v kapitole 1.2. na straně 17.





## 1.5. Corporate social responsibility: A proč vlastně?

*Marek Hlavica*

Corporate Social Responsibility - které slovo z tohoto sousloví považovat za klíčové? Responsibility – ODPOVĚDNOST. Odpovědnost je atributem dobře řízené firmy a musí prolínat všemi jejími činnostmi. Zodpovědná firma nejen pečuje o trávníky ve svém okolí, ale především neinvestuje za hranici únosného rizika, nespolupracuje s pochybnými partnery, nevystavuje se nebezpečí pokut a postihů pro porušování zákonů a předpisů, plní včas své závazky a drží slovo, nepříkrašluje informace svým akcionářům. Chová se tak, aby byla úspěšná, rozvíjela se, získávala nové loajální zákazníky a vydělávala peníze svým majitelům.

V kontextu toho, co se dnes u nás pokládá za CSR, jsou to zdánlivě odtažitě věci. Jakoby CSR byla nějaká bolestná povinnost urvat kus (spíše kousíček) zisku a konat jakékoliv dobro. Jakoby to byla nějaká svatá povinnost, o níž se nesluší diskutovat. Na nejrůznějších konferencích se prezentátoři předhánějí v korporátní ušlechtilosti a úkosem hledí na podnikatele, kterým ještě nedošlo, co patří k bontonu, a prostě jen podnikají a zmnožují majetek. Ale nemohu tvrdit, že bych na těchto konferencích často slyšel rozumnou odpověď na otázku, proč se vlastně firmy mají chovat zodpovědně a co jim to přináší. Teď nemám na mysli formulky z brožur a korporátních kodexů, ale pragmatickou odpověď – proč já a proč právě takto?

### **Odpovědnost jako investice**

Proč se tedy CSR stalo fenoménem, proč firmy vyčleňují speciální pracovníky pro tuto oblast? Že by došlo k nějaké náhlé erupci morálky? K prozření, že opravdu všichni máme odpovědnost za tento svět, a proto společnými silami budeme budovat lepší příští? Jistě jsou mezi námi osvícení vlastníci, kteří takto přemýšlí a mají dost na to, aby nemuseli slevovat ze svého životního standardu a navíc mohli vykonat dobrou věc. Ale těch je pár. Více společností vlastní akcionáři, akciové fondy. A ty mají jasnou motivaci – zhodnotit svou investici co nejlépe.

Odpověď na otázku, proč se chovat zodpovědně, musíme hledat v praktické rovině. Jinak se nevymaníme z patosu všelijakých prohlášení, kterých jsou plné brožury, tiskové i výroční zprávy. Na firemních jednáních o rozpočtech padají úplně jiné argumenty. A ty rozhodují.

Chovat se zodpovědně musí být pro firmu užitečné. Musí se to vyplácet. Pokud je CSR chápáno pouze jako výdaj, a nikoliv jako investice, pak je postaveno na velmi nejistých základech. Bohužel většina programů označovaných jako CSR jsou v podstatě filantropické počiny, jejichž motivací je naplnit přesvědčení, že „něco dělat musíme“. Ba co víc, některé CSR projekty působí jako nezodpovědné vyhazování firemních prostředků ve prospěch jakéhosi dobra, které však firmě nic nepřináší. Znamenají-li takové projekty reálný přínos pro společnost je rovněž otázka. Otázka, kterou si vlastně nikdo ani neklade. Řadě obdarovaných takový ležerní přístup jistě vyhovuje. Ale se odpovědností nemá pranic společného.

## **Zákazníci jsou vlažní**

Proč by se mělo CSR vyplácet? Jedním z tradičních předpokladů je, že spotřebitelé ocení zodpovědné firmy a ty nezodpovědné budou trestat nezájmem o jejich zboží. V březnovém čísle časopisu Perspectives (2005) byly otisknuty závěry výzkumu agentury Millward Brown, kterého se zúčastnilo 21 000 spotřebitelů v USA a Velké Británii. Tedy v zemích, které koncept CSR vyslaly do celého světa. Závěry jsou překvapivé: „*Většina spotřebitelů si myslí, že firmy by se měly chovat zodpovědně. Ale při nakupování ve skutečnosti o etických problémech nepřemýšlí... Například lidé si povětšinou myslí, že společnost Nike nezachází se svými zaměstnanci dobře, ale říkají, že by si nadále kupovali její produkty, protože jsou kvalitní,*“ píše Peter Walse z Millward Brown.

Podobné je to s důvody k bojkotu určité firmy nebo značky. Podle výzkumu patří etické aspekty jako třeba životní prostředí nebo podpora lokálních komunit na samý chvost seznamu. Průzkum ukázal, že počiny společenské odpovědnosti mají u spotřebitelů větší váhu, pokud se soustřeďují na oblasti, které se dotýkají jejich zákaznické zkušenosti. Důležitá je třeba férová cena výrobku, zodpovědná reklama a komunikace, péče o zákazníky. Anebo způsob, jakým firma demonstruje svoji sílu a postavení na trhu – zda určuje trend, přichází s novinkami, je úspěšná, má silné vedení. Naopak oblasti, které dnes vnímáme jako osu CSR, příliš spotřebitele nemotivují: sociální odpovědnost, přístup k zaměstnancům, životní prostředí, užitečná role firmy ve společnosti apod. „*I když poptávka po firemní odpovědnosti je zřejmá, nezdá se, že by spotřebitele přímo motivovalo konání dobra pro dobro. Firemní odpovědnost se musí promítnout do zkušenosti zákazníka,*“ končí svůj článek Peter Walse.

Lze spekulovat o tom, jak se naši spotřebitelé od amerických či britských liší. Ale vypadá to, že na otázky typu „O kolik více jogurtů prodám, když podpořím matematickou olympiádu?“ tušíme odpověď.

## **Stabilita a odpovědnost**

Jestliže spotřebitelé projeví poněkud jednostranný zájem o CSR, kdo pak vlastně firmy nutí chovat se zodpovědně? Jestliže to není svatá ušlechtilost a nenařizují to zákony, proč se přesto snaží společnosti chovat zodpovědně?

Zodpovědné chování firem v jejich klíčových funkcích je věcí navýsost užitečnou. Pokud převáží úzus zodpovědného chování vůči zaměstnancům, obchodním partnerům, vůči státu nebo vlastníkům, získává firemní sektor pevnou půdu pod nohama. Vypočitatelnost prostředí, v němž podniká, je podmínka nutná k rozvíjení jakékoliv podnikatelské činnosti. Většina firemních bossů přiznává, že raději podniká ve stabilním prostředí, byť pravidla takového prostředí jsou na hony vzdálena ideálu, než v zemích nestabilních. Proto velké korporace najdeme spíše ve státech vedených čitelnými diktátory než v labilních skorodemokraciích.

Zodpovědné chování firem je právě projevem nezbytné potřeby vytvářet stabilní prostředí. Prostředí, v němž platí, že za zboží se platí včas, zaměstnanci nestávkují každý druhý den, správní rady rozhodují na základě pravdivých informací a nikoliv zbožných přání atd. CSR v širším slova smyslu je vlastně soubor velmi užitečných pravidel. Legislativa pak kodifikuje tyto morální nebo praktické a procesní postupy tak, aby nekonečně složitý mechanismus lidské společnosti jakž takž obstojně fungoval.

## **Darování a rozdávání**

Ale jak je to s firemní filantropií a dárcovstvím? Stát si nic takového zákony nevyvynucuje a zákazníci, jak je vidět, znuděně zívají...

K firemnímu dárcovství je možno přistupovat dvojím způsobem. Buď jde skutečně o vědomou snahu vlastníků dobrovolně se vzdát části svého zisku ve prospěch potřebných, nebo bude každý dar posuzován z hlediska přínosu pro firmu.

První princip navazuje na historickou tradici osvěcených mecenášů, kteří o svém majetku rozhodovali sami a podle svého nejlepšího svědomí pomáhali ostatním. V dnešním světě kolektivního vlastnictví je nejpřímočařejší cestou takového přístupu zřízení firemní nadace. O zřízení a dotaci této instituci rozhodne správní rada jakožto volený zástupce vlastníka. A pak už je věcí profesionálního vedení nadace, zda dokáže svěřené prostředky využít maximálně efektivně ve prospěch společnosti. Od takového přístupu ovšem firma nemůže očekávat o mnoho více než dobrý pocit a uznání od obdarovaných.

Druhý přístup vyžaduje analýzu toho, co firma svým darem chce o sobě říci a jaké výhody jí z toho plynou. Toto tvrzení se jistě nelíbí zastáncům názoru, že dar je dar, za který nemá člověk kromě poděkování nic očekávat. Jenže kdo dal ve firmám manažerům právo rozdávat peníze? Nikdo. Manažeři jsou najati a placeni za to, že budují stabilitu firmy a tvoří zisk. Z tohoto pohledu pak musejí nahlížet na každé své rozhodnutí. Proto musejí posuzovat, zda projekt podporuje hlavní hodnoty a sdělení firmy, jaký komunikační potenciál příslušný projekt má, zda poskytuje příležitosti k networkingu na lokální či celostátní úrovni, co se z něj dá vytěžit pro vztahy se zaměstnanci atd. Je zřejmé, že jde o dosti odbornou manažerskou činnost, kde se konkrétní finanční vstupy poměřují konkrétními benefity. Jde o svého druhu obchod, i když formálně právně může jít například o dar. Tento dar však bývá často jen částí celkových nákladů. Komplexní a profesionálně zpracovaný program obsahuje řadu dalších činností, které dar z hlediska zájmů firmy teprve zhodnocují. A náklady na celý projekt navyšují.

Jistě se objeví námitka, že některé oblasti a projekty mají při takovém přístupu jen velmi malou šanci na získání firemních prostředků. To je pravda. Ale není funkcí ani povinností firem řešit všechny bolesti světa. Proto si občané zřizují stát. Proto všichni platí daně, aby je ti moudřejší z nás účelně a spravedlivě přerozdělili.

## **Odpovědnost je charakterová vlastnost firmy**

Bohužel, velmi často se setkávám se směřováním obou přístupů. Firma rozdává peníze, aniž by o svých iniciativách přemýšlela hlouběji, a pak po obdarovaných požaduje, aby jí poskytovali protislužbu. Službu, kterou obdarovaní poskytovat neumí, nechťejí, z principu nemožnou. Míra zklamání je pak přímo úměrná míře očekávání.

Oblast dárcovství a filantropie je zatížena velmi nízkou profesionalitou a principiálním nepochopením na obou stranách. Dárci jsou odborníky na byznys, obdarovaní odborníky na společenský problém. Obtížně hledají společnou řeč, tak jako odborníci dvou odlišných vědních disciplín. Skutečnost, že firmy nevnímají filantropii a dárcovství jako investici, se odráží i v tom, že tuto oblast mají na starosti často lidé s problematickou kvalifikací. Špičkové CSR projekty tvoří špičkoví manažeři s příslušnými kompetencemi. Tedy tak by tomu mělo být u firem, které se chovají zodpovědně. Pokud se chovají zodpovědně samy k sobě, jsou většinou zodpovědné i vůči svému okolí.

**Marek Hlavica**

Původně novinář a ředitel časopisu Mladý svět. Od roku 1994 pracoval v oboru public relations v agentuře Impact, ve společnostech Philip Morris ČR a Citibank. Trvale spolupracuje s neziskovým sektorem, publikuje a přednáší. Jako konzultant nebo manažer pro komunikaci jmenovaných společností se podílel na koncepci a implementaci řady filantropických projektů (Internetový portál Majáky, Linka Dona - projekt boje proti domácímu násilí, Peníze pro život – ekonomické vzdělávání dětí z dětských domovů atd.). V letech 2000 – 2004 působil jako předseda PR klubu. V současnosti je ředitelem sekce komunikace v ČEZ, a. s.



**2.**

## **Jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti firem**



## 2.1. Co znamená společenská odpovědnost firem?

Jana Trnková

Zadáte-li anglický termín Corporate Social Responsibility (česky společenská odpovědnost firem) do internetového vyhledavače Google, získáte více než 12 milionů výsledků. Toto osmimístné číslo snad lépe než cokoliv jiného připomene, že problematika společenské odpovědnosti firem je tématem, které vyžaduje pozornost.

### Filozofie CSR

Základní východisko pro diskuse o společenské odpovědnosti firem tvoří pochopení a přijetí skutečnosti, že podnik (či obecněji business) je přímou součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity. To mu umožňuje realizovat jeho prvotní cíl, tedy vytvářet zisk. Tvorba zisku by však měla jít ruku v ruce s odpovědností vůči společnosti. Neboť podnik (business) není izolovanou jednotkou, ale je součástí širšího systému vztahů. Jeho prosperita bude v důsledku záviset na zdraví okolní společnosti a v neposlední řadě také na náladě této společnosti vůči němu.

Právě tato myšlenka je základem v dnes hojně užívaném pojmu tzv. *triple-bottom-line business* (trojí základ podnikání), který charakterizuje způsob podnikání, jenž se zaměřuje nejen na ekonomickou, ale také na sociální a environmentální stránku své činnosti.

Při hledání oficiální definice CSR se můžeme opřít například o definici Evropské unie, která společenskou odpovědnost firem vymezuje jako:

*„Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery.“<sup>2</sup>*

Charakteristickým rysem společensky odpovědného chování firem je přijetí závazků, které jdou nad zákonný rámec (*beyond compliance*). Odpovědné firmy se tak dobrovolně rozhodují dělat i to, co není přímo zákonem nařízeno.

### Obsah společenské odpovědnosti firem

Výklad pojmu společenské odpovědnosti firem obecně trpí dvěma nedostatky, které mu výrazně ztěžují cestu k převedení do praxe - a sice malou konkrétností a zmatením s jinými pojmy.

Co se týče pojmového zmatku, bez většího rozvádění lze shrnout, že pojem společenská odpovědnost firem (*Corporate Social Responsibility*) je volně zaměnitelný s pojmem firemní občanství (*Corporate Citizenship*), přičemž pojem firemní občanství je oblíbený zejména v anglosaských zemích (USA, Velká Británie). Vztah s termínem udržitelného rozvoje (*Sustainability*) je vztahem vzájemné souvislosti - CSR je přímou a velmi významnou součástí širokého proudu, který se zasazuje o udržitelný rozvoj.

---

2/ K termínu stakeholderů viz níže.

Pro objasnění toho, co společenská odpovědnost znamená v praxi, uvedme některé její konkrétní projevy, a to v rovinách daných zmíněným trojím základem podnikání (*triple-bottom-line*):

---

### **Ekonomická rovina CSR**

Principy dobrého řízení firmy (corporate governance), etický kodex

Odmítnutí korupce

Transparentnost

Ochrana duševního vlastnictví

Vztahy s investory

Dodavatelско-odběratelské vztahy

Vztahy se zákazníky

Kvalita a bezpečnost produktů či služeb

---

### **Sociální rovina CSR**

Firmní filantropie a firmní dobrovolnictví

Zaměstnanekská politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, rekvalifikace

Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva

Rovnost žen a mužů

Odmítnutí dětské práce

Lidská práva

---

### **Environmentální rovina CSR**

Ekologická výroba, produkty a služby (standardy řady EMAS a ISO 14000)

Ochrana přírodních zdrojů

Investice do ekologických technologií

Ekologická firemní kultura (recyklace, úspory energie atd.)

---

CSR nachází silnou podporu u mezinárodních organizací jako je Evropská unie, OECD, OSN nebo Světové obchodní fórum pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development).

Evropská unie se oblasti CSR systematicky věnuje již o roku 1995, kdy dal tehdejší předseda Komise Jacques Delors impuls k založení evropské centrály CSR s názvem CSR Europe. Nejnovější posun představují závěry Evropského fóra stakeholderů (European Multistakeholder Forum) z června 2004, které představují budoucí evropskou strategii směrem k CSR<sup>3</sup>. Mezi doporučeními se objevuje například doporučení k celoevropské koordinaci v oblasti CSR (jednotná politika, jednotná pravidla), podpora vzdělávání budoucích manažerů v oblasti společenské odpovědnosti, podpora výzkumu nástrojů CSR, informační kampaně a další.

---

3/ Kompletní dokument dostupný na:

[forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf) .

Hlavní aktivitou Organizace Spojených Národů v oblasti společenské odpovědnosti firem je iniciativa Global Compact z roku 2000, která navazuje na existující mezinárodní deklaraace. Klade si za cíl prosazení deseti bodů ve čtyřech základních oblastech: lidská práva, pracovní standardy, životní prostředí, boj proti korupci.<sup>4</sup>

Firemní odpovědnost je pochopitelně podporována i ze strany vlád národních států, přičemž nedávné závěry jednání Evropského fóra stakeholderů zdůraznily, že se v případě CSR nejedná o přesouvání vládní odpovědnosti na bedra firem, ale o dobrovolnou iniciativu firem samotných. Role vlády by měla spočívat zejména ve vytvoření vhodného prostředí, které by odpovědnému chování firem nekladlo překážky, naopak je stimulovalo.

Významným motorem společenské odpovědnosti firem se v posledních letech stali také investoři, kteří pro své investice hledají záruky stability a zhodnocení, a kteří chtějí prostřednictvím svých investic podpořit určité hodnoty. Paralelně s CSR se tak zrodila nová oblast společensky odpovědného investování (Socially Responsible Investment – SRI).

SRI představuje investiční rozhodování, které kombinuje faktory finanční s faktory sociálními, environmentálními a etickými.

Investoři často vypracovávají vlastní komplexní kritéria evaluace firem, která staví jak na ekonomických, tak na sociálních a environmentálních základech. Globálním nástrojem evaluace investic do odpovědných firem je například Dow Jones Sustainable Index. Na základě dlouhodobého sledování firem ve svém portfoliu je dnes Dow Jones Sustainable Index schopen prokázat, že odpovědné firmy svým finančním výkonem předstihují firmy neodpovědné.

## Kdo tvoří společnost?

V zájmu konkretizace pojmu společenská odpovědnost firem je potřeba také objasnit, kdo je „společnost“, tedy vůči komu má být firma odpovědná. Odpověď na tuto otázku přináší do češtiny obtížně přeložitelný anglický pojem *stakeholders*. Jako stakeholderi jsou označovány všechny osoby či skupiny osob, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jeho činností ovlivněny. Jsou jimi např. akcionáři, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci, instituce státní správy, zájmové skupiny, média či odbory.

Tyto osoby či skupiny tvoří zmíněnou „společnost“ a právě jejich názory a potřeby je nutno brát v úvahu při definování firemní CSR strategie.

## Odpovědnost jako součást strategie

Postupné prosazování společenské odpovědnosti firem se vyznačuje rostoucím spojením oblasti CSR se strategickým managementem a s managementem rizik. CSR přestává být pro firmy pouhou „třešničkou na dortu“, ale váže se k samému jádru fungování firmy. Dobře zpracovaná CSR strategie založená na dlouhodobosti, jasných hodnotách a konkrétních krocích přináší své výsledky. Naopak krátkozraký *pinkwash* (lakování reality na růžovo bez věrohodných základů) se dříve či později stává pro firmu zdrojem nepříjemností.

O některých přínosech odpovědného chování dnes panuje již poměrně široká shoda. Lze je vysledovat zejména v následujících oblastech (zpracováno dle závěrů evropského Fóra stakeholderů – European Multistakeholder Forum):

- firemní reputace – ochrana a budování reputace, zvyšování hodnoty značky,

---

4/ Více ke Global Compact viz [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).



- odlišení od konkurence – konkurenční výhoda,
- posílení firemní kultury,
- zlepšení vztahů s okolím (se stakeholdery) – tvorba zázemí pro dlouhodobé fungování firmy v místě jejího působení (*licence to operate*),
- přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- snížení nákladů na risk management – zlepšení předvídání rizik, schopnost vyhnout se rizikovým faktorům,
- větší přitažlivost pro investory,
- posílení loajality zákazníků,
- příležitost pro inovace, učení se, kontinuální zlepšování firmy,
- přímé úspory spojené s ekologickou praxí,
- přímé úspory plynoucí z kvalitnějšího managementu.

Přestože sledování a vyhodnocování přínosů společensky odpovědné praxe není jednoduché a souvislosti lze zaznamenat pouze v dlouhodobém horizontu, mnozí vrcholní manažeři dnes za logikou a opodstatněností CSR stojí. Například v roce 2003 provedlo PWC společně s World Economic Forum výzkum, ve kterém 79 % z tisíce světových výkonných ředitelů uvedlo, že „*společenská odpovědnost je pro profitabilitu firmy nezbytností.*“

Často se v této souvislosti hovoří o tzv. racionálně-obchodním základě CSR (*business case for CSR*), který slouží jako stimul a spouštěcí mechanismus pro práci na implementaci CSR strategie.

Pro úplnost je však nutno dodat, že rozvoj CSR má i své brzdy. Za nejčastější brzdu je považována ignorace odpovědného chování firem ze strany spotřebitelů a médií.

Další brzdou rozvoje CSR představuje ekonomická recese, která firmy vede ke snižování nákladů a orientaci na bezprostřední krátkodobé cíle. Problémem se může stát i nepochopení ze strany nejvyššího managementu, a tedy jeho chybějící podpora, která je pro implementaci principů CSR klíčová.

## **Proč uvažovat o CSR?**

Škála výše zmíněných komerčních přínosů CSR by měla každou progresivně nastavenou firmu přimět k uvažování o CSR jako o důležité součásti kvalitního managementu. Firmy, které se rozhodly pro přijetí společensky odpovědné strategie, vykazují zlepšení reputace i vnitřního fungování, snížení rizik a nárůst loajality. Například britská firma BT v roce 2004 změřila, že 49 procent zaměstnanců je díky CSR orientaci své firmy na svou práci u BT více pyšných. Vedle toho se BT díky ekologicky odpovědné firemní politice podařilo za deset let ušetřit přes 600 milionů liber.<sup>5</sup>

Důležitých ocenění se odpovědným firmám dostává i ze strany mezinárodních organizací a vlád národních států. Odpovědné firmy jsou vyhledávány investory a často se objevují v anketách jako preferovaný zaměstnavatel (*employer of choice*). Americká asociace MBA studentů Net Impact například v roce 1997 zveřejnila závěry průzkumu, v němž více než 50 procent absolventů uvedlo, že by pracovalo pro společensky odpovědnou firmu, i kdyby to znamenalo nižší příjem.

---

5/ Prezentace BT pro organizaci CSR Europe.

Vedle tohoto racionálně-obchodního základu společenské odpovědnosti firem pak stojí i hlubší filozofie vztahů ve společnosti, tak jak bylo zmíněno v úvodu. V neposlední řadě nelze opomenout ani fakt, že pro řadu firem je (možná překvapivě, možná nikoliv) motivací k CSR přesvědčení, že se jednoduše jedná o správnou věc.

### **Použité zdroje:**

European Multistakeholder Forum: *Final results and recommendations*, 2004.

*It simply works better*. Campaign on European CSR excellence, reports 2002-2004.

[www.net-impact.org](http://www.net-impact.org)

[www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### **Jana Trnková**

Jana Trnková dokončuje magisterské studium na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Tématem SOF se zabývá dlouhodobě, v roce 2003 provedla a zpracovala ve spolupráci s českým Business Leader Forem výzkum na téma SOF: „SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR“. Studie je ke stažení na stránkách [www.blf.cz](http://www.blf.cz).

V roce 2004 absolvovala zahraniční stáž v Austrálii, kde se podílela na projektu souvisejícím s oblastí SOF.



## 2.2. Z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“ Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR

Zuzana Bartošová, Fórum dárců

*Evropská Unie vydala Zelenou knihu, která usiluje o začlenění společenské odpovědnosti firem do mnohostranných mezinárodních iniciativ.*

*Organizace světový program pro trpící hladem vydala k 1. 6. 2005 mapu globálního hladovění, která je určena firemním dárcům, kteří se chtějí zapojit do boje proti tomuto světovému problému.*

*Oxfam, světová rozvojová organizace, věří, že firmy mohou přispět ke snižování chudoby a udržitelnému rozvoji.*

*Spojené Národy, Mezinárodní organizace práce (ILO's), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) - propagují všechny nebo vybrané principy společenské odpovědnosti firem.*

Firmy jsou denně vyzývány k angažovanosti v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti. Mají zlepšit své okolí na lokální úrovni či se podílet na řešení globálních společenských problémů. Stávají se součástí celosvětového hnutí zaměřeného na rozšíření role z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“. Hlavním mottem této globální kampaně je, že „firma, která nedělá nic jiného, než vydělává peníze, je firma špatná“. Výzvy se neobracejí pouze na významné mezinárodní společnosti, stále více se pozornost soustřeďuje rovněž na firmy na národních a regionálních úrovních.

Proč jsou tyto apely na firmy vyvíjeny, co může komerční sféra v této problematice udělat?

### **Firemní filantropie, důležitý „hráč“ při řešení společenských problémů**

Podle londýnské burzy cenných papírů věnovalo na dobročinné účely v roce 2004 TOP 100 firem finanční prostředky ve výši 872 mil. £. Jedná se o částku, která se oproti předchozímu roku zvýšila o 7 %. V ČR TOP 10 největších firemních dárců věnovalo za rok 2004 na dobročinné účely formou darů více než 110 mil. Kč.

Uvedené částky i řada dalších faktorů svědčí o tom, že podíl firem na řešení mnohých společenských problémů narůstá. Firmy stále více přejímají roli firemních občanů, kteří mají prostředky i schopnost ovlivnit nejen dění ve společnosti, ale zejména její kvalitu a úroveň, a to jak svým komerčním působením, tak svým filantropickým chováním.

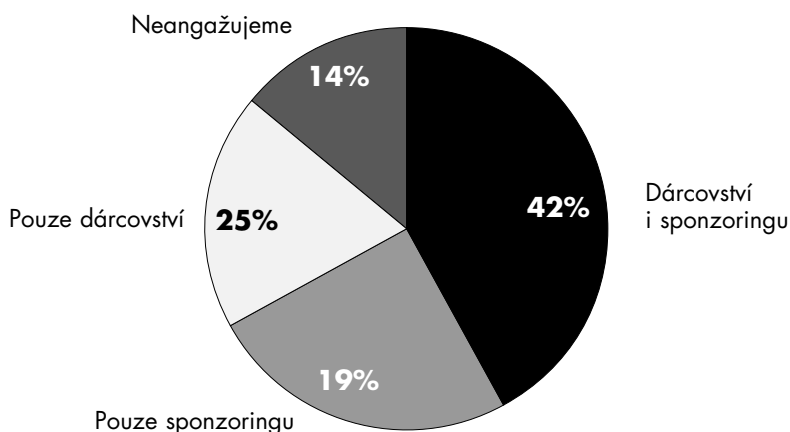
V ČR zatím neexistují komplexní přesná čísla o tom, kolik firmy poskytují na veřejně prospěšné projekty a organizace. Podle údajů Ministerstva financí se v roce 2003 jednalo nejméně o 1,7 miliardy korun (částka, kterou si firmy odepsaly od základu daně z příjmů). Ve srovnání s ostatními prostředky, které na veřejně prospěšné projekty směřovaly v témže roce z nefiremních domácích zdrojů, se jedná o významnou částku, bez níž by nebylo možné realizovat

řadu potřebných projektů. I přestože v porovnání s tradičními zeměmi EU se nejedná o prostředky vysoké, již nyní se ukazuje, že firemní dárcovství také u nás sehrává důležitou roli.

V České republice se dárcovství věnuje 67 % firem, z toho se jich 25 % věnuje pouze dárcovství a 42 % se věnuje také sponzoringu. Nejvíce firmy podporují volný čas a amatérský sport, humanitární a sociální oblast. Nejméně podporované oblasti jsou výzkum, lidská práva a veřejná politika.<sup>6</sup>

### Dárcovství a sponzoring firem v ČR

Vaše firma se věnuje: (N=577)



### Jaké jsou nejběžnější způsoby podpory v ČR a zahraničí?

#### Dárcovství peněžní

Podle průzkumu firemního dárcovství se peněžnímu dárcovství věnuje 87 % firem. Silně je zastoupeno i dárcovství formou věcného daru (77 %). Svě služby v rámci firemní filantropie naopak poskytuje jen 31% firem, dobrovolnou práci svých zaměstnanců věnuje 13 % firem. 96 % firem přitom podporuje vybrané neziskové organizace přímo. Dlouhodobé partnerství (dlouhodobou podporu vybranému subjektu) využívá 50 % firem a 23 % firemních dárců má zkušenosti se společným projektem s neziskovou organizací.

Nejvíce využívanou a nejjednodušší formou podpory je v ČR i zahraničí **přímá podpora** prostřednictvím finančního či věcného daru. Tato podpora spočívá v tom, že firma daruje prostředky na podporu veřejně prospěšného projektu. Stejně tak může firma realizovat svou podporu **prostřednictvím vlastní firemní nadace nebo nadačního fondu**, který si za tímto účelem založila. Existuje ale rovněž řada dalších způsobů, jak se může firma do filantropických projektů zapojit.

#### Firemní nadace/Firemní nadační fond

Firemní nadace jsou samostatné právní subjekty, které fungují na stejném principu jako jakákoli jiná nadace. Od běžných nadací se liší tím, že jejich zakladateli jsou firmy, od kte-

<sup>6/</sup> Výsledky výzkumu firemního dárcovství, který realizovalo Fórum dárců a Agnes, 2004. Sběr dat provedla firma Median.

rých také získávají většinu prostředků na realizaci veřejně prospěšných projektů a rovněž k zajištění svého fungování. Firemní nadace v ČR fungují buď tak, že rozdělují každoročně přidělený rozpočet od mateřské firmy, nebo jako majetkové, které mají velké nadační jmění, jehož výnosy každoročně rozdělují. Zcela zvláštní kategorií jsou firemní nadace, které vedle zdrojů od mateřské firmy získávají i další zdroje, například od jiných firem, pořádají veřejné sbírky apod.

#### *Cause Related Marketing*

Tato forma podpory spočívá v tom, že firma propojí své komerční aktivity s filantropickými. Z určitého vybraného produktu daruje jistou částku na dobročinné účely, např. korunu z prodané krabičky léků na handicapované sportovce. Cause related marketing byl poprvé použit ve Spojených státech na začátku 20. století výrobcem bonbonů, který tehdy svou část zisku daroval dětem v sirotčinci. Dnes je již považován za běžný fundraisingový nástroj neziskových organizací. Ve VB bylo např. v roce 2004 tímto způsobem získáno na charitativní projekty přes 58 mil. liber. Dobře koncipované a realizované cause related marketingové programy mohou zvýšit firemní důvěryhodnost, profilovat firemní značku a posílit vztah firmy s jejími klíčovými stakeholdry.

#### *Matchingový fond*

Tradiční formou kombinace angažovanosti zaměstnanců a firemní podpory je tzv. *matchingový fond*. Jedná se o finanční prostředky, které firma vynaloží za účelem znásobení neboli navýšení určité částky vybrané mezi zaměstnanci.

#### *Dárcovství nepeněží*

Správně zvolená forma nefinanční podpory může přinést benefity jak neziskové organizaci tak firmě. Typickým příkladem této win-win situace je podpora, kterou firmy poskytují prostřednictvím vlastního majetku a výrobků, kdy kromě toho, že podpoří neziskovou organizaci, mohou takto rovněž propagovat svou značku. Dále mohou firmy „nabídnout“ služby formou finanční a administrativní podpory a specializované služby (právní, finanční, účetní, audit apod.), pronájem prostor, leasing, poradenství, konzultace, know-how, zapůjčení techniky, poskytování prostoru, hrazení nájemného, poskytování prezentačních a reklamních ploch (na obalech výrobků, v korespondenci...), zapůjčování distribuční sítě, dobrovolnou práci svých zaměstnanců, postoupením (darováním) akcií.

#### *Školení, vzdělávání a odborná pomoc*

Firmy mohou poskytnout neziskovým organizacím své poradenské služby pro bono nebo levněji. Tento způsob podpory je pro neziskové organizace přínosný, protože vede k rozvoji veřejně prospěšných projektů a také k úspoře nákladů při realizaci projektů. V neposlední řadě se osvědčuje při zvyšování odbornosti a profesionalizace, a to jak u neziskové organizace (realizátora projektu), tak u obdarovaného (příjemce podpory).

#### *Účast ve správních radách a grantových komisích neziskových organizací*

Tato forma spolupráce se ukazuje jako velmi prospěšná, neboť zástupci obou sfér mají možnost společně rozhodovat o tom, jak budou veřejně prospěšné projekty realizovány.

Nezisková organizace do spolupráce přináší především znalost sociální sféry a zkušenosti s odstraňováním či snižováním negativních společenských jevů. Firmy naopak přinášejí znalosti, které mohou výrazně přispět k efektivnějšímu fungování neziskových organizací a realizovaných projektů.

### *Firemní dobrovolnictví*

Pro neziskové organizace je užitečná rovněž pomoc prostřednictvím znalostí a dovedností - firma může zapůjčit své zaměstnance a odborníky na jednotlivé akce či projekty nebo dlouhodobé projekty (školení a vzdělávání zaměstnanců). Firemní dobrovolnictví je významným prostředkem, jak zlepšovat vztahy mezi firmou a místní komunitou a také způsob, jak pomoci profesionalizovat neziskové organizace a jejich zaměstnance. Z pohledu firem je však také ideálním „team buildingovým“ nástrojem.

## **Přináší firemní dárcovství benefity také firmám?**

Jakákoliv podpora firmy, ať už se jedná o poskytnutí finančního daru, věnování věcného daru, dobrovolnictví či partnerství s neziskovou organizací, je prospěšná nejen pro neziskovou organizaci, ale i pro samotnou firmu.

Z dlouhodobé perspektivy se potvrzuje, že angažovanost firmy ve veřejně prospěšných projektech vede ke zvýšení povědomí o její značce, k oslovení obyvatel, potenciálních zákazníků, společným partnerstvím s různými stakeholdry v místních komunitách. Zároveň se firmy mohou podílet na skutečných změnách ve společnosti. Konkrétně však může angažovanost přinést firmě tyto benefity:

- **Zlepšení loajality zákazníka.** 79 % Američanů říká, že při rozhodování o tom, který výrobek koupí, pro ně velkou roli sehrává to, že se výrobce angažuje ve filantropii (2004 Cone Corporate Citizenship Study). V ČR je 74 % (určitě souhlasí 23 %, spíše souhlasí 51 %) zákazníků ochotno zaplatit za výrobek o 10 % více v případě, že se jedná o výrobek šetrný k životnímu prostředí (Společenská odpovědnost firem, AISIS 2003).
- **Posílení značky firmy a zvýšení povědomí o firmě ve společnosti.** Filantropie, obecně pokládaná za vysoce efektivní nástroj „public relations“, jednoznačně vytváří i identitu podniku a přetrvávající kladnou image - image stability, odpovědnosti, schopnosti inovace a chápání širších souvislostí.
- **Zvýšení reputace v komunitě.** Firma se podílí na budování lepších a ekonomicky silnějších komunit. V partnerstvích s neziskovými organizacemi či veřejnými autoritami je firma mnohem více „vtažena“ do dění ve společnosti a získává lepší přehled o jejich potřebách a zároveň se tak i její podpora stává cílenější a účinnější.
- **Konkurenční výhoda.** Reputace transparentní, odpovědné firmy s prokazatelným zájmem o řešení společenských problémů přitahuje více zákazníků a sympatie „opinion leaderů“.
- **Zlepšení vnitřní komunikace.** Zaměstnanci oceňují a jsou hrdí na filantropické aktivity firmy. Zejména v západních zemích kladou zaměstnanci důraz na to, je-li firma aktivní ve veřejně prospěšných projektech – oceňují, že se mohou s takovou firmou identifikovat. Také v ČR se postupně začíná projevovat zvýšená loajalita zaměstnanců k firmám, které se v podobných projektech angažují.

- **Daňové výhody.** V neposlední řadě přináší poskytnutí daru rovněž daňové výhody. Dar je pro firmu nedaňovým nákladem – firmy mohou uplatnit odpisy ze základu daně ve výši 5 % (§20, odst. 8 zákona o dani z příjmů právnických osob).

## **Současné trendy: Strategie, transparentnost, etika, evaluace**

### *Strategické dárcovství*

Přestože strategické dárcovství je mnohem účinnější než necílená ad hoc podpora, ukazuje se, že ucelenou strategii většina firem v ČR nemá a v dárcovství volí spíše reaktivní přístup. Firmy se angažují ve veřejně prospěšných projektech tak, že pouze reagují na příchozí žádosti a dotazy organizací a jednotlivců, aniž by vycházely z předem stanovených kritérií. Strategický přístup naopak předpokládá vypracovanou dárcovskou politiku, jíž se firma řídí. Tuto formu dárcovství využívají především velké a mezinárodní firmy, které se ve větší míře řídí svými globálními strategiemi.

*Proč je strategie důležitá?* Jestliže má firma vypracovanou strategii firemního dárcovství, tzn. že má jasně stanovená pravidla, na jejichž základě uděluje příspěvky a zároveň vymezí oblasti své podpory, může z toho benefitovat hned v několika oblastech. Hlavní výhoda spočívá především v zamezení nadměrnému počtu žádostí, kterým se nemůže nebo nechce věnovat. To firmě usnadňuje výběr, snižuje administrativu, ale také poskytuje logický a legitimní důvod pro zamítnutí žádosti. Dobře vypracovaná strategie obsahuje rovněž evaluaci a měření, bez čehož se firma, která usiluje o podporu účinnou a efektivní, neobejde. Transparentní dárcovská politika se také dobře prezentuje vůči veřejnosti.

### *Transparentní a etické dárcovství*

Globalizace klade na firmy mnohem vyšší požadavky z hlediska ekonomického, legislativního, ale rovněž filantropického. Systematickým a transparentním dárcovstvím firma buduje image odpovědné firmy na mezinárodní úrovni. Filantropické chování založené na strategickém a efektivním dárcovství není tak silně vnímáno jako PR či marketingová aktivita. V ČR se k principům odpovědného a etického dárcovství přihlásily firmy sdružené v klubu firemních dárců DONATOR. Klub vznikl v roce 2003 s cílem propagovat principy a podporovat rozvoj firemní filantropie a společensky odpovědného chování firem v ČR. Členové klubu DONATOR jsou: Citibank, CS Cabot, ČEZ, Česká spořitelna, Eurotel, Hewlett-Packard, Johnson&Johnson, Metrostav, Philip Morris ČR, Pfizer, Plzeňský Prazdroj, PPF, Siemens, Tesco Stores a Živnostenská banka.

## **Má firemní dárcovství „budoucnost“?**

Ukázalo se, že firmy v České republice reagují také na celosvětové výzvy k angažovanosti v oblasti firemní filantropie či společenské odpovědnosti. Přestože jejich podpora se zaměřuje především na zlepšování okolí na národní úrovni, součástí celosvětového hnutí se staly tím, že mnohé z nich pochopily přidanou hodnotu, jakou společenská odpovědnost a firemní dárcovství má.

Tyto aktivity se staly v mnohých zemích prioritami jednotlivých vlád, které postupně zařazují obě témata do svých vládních programů, ať už formou daňových zvýhodnění nebo aktivní participací na vytváření lepšího prostředí pro ty firmy, které jsou společensky odpovědné. Je potěšující, že se nejedná pouze o vlády vyspělých západních zemí. Společenská odpovědnost se skutečně stává tématem celosvětovým. Za výbornými příklady stojí např.

maďarská či lotyšská vláda, která zřídila ministerstvo pro společenskou integraci a v rámci jeho politiky firmám umožňuje daňové odpisy z firemních darů ve výši 75 %.

Řada firem začala klást mnohem větší důraz na efektivitu a profesionalitu těchto činností, v čemž vidím největší potenciál pro další rozvoj společenské odpovědnosti firem. Firmy, které veřejně prospěšné projekty realizují na základě dobře připravených dárcovských strategií, jsou mnohem úspěšnější v uskutečňování změn a zároveň mají možnost působit do potřebných oblastí účinněji. Firemní dárcovství a společenská odpovědnost realizovaná prostřednictvím kvalitní strategie ztrácí prvky „dávání“ a nabývá hodnot „společenské investice“. Tento trend je nejen doprovodným jevem odpovědného chování, ale také potvrzením toho, že mnohé firmy již skutečně nejsou pouze „tvůrci zisků“, ale také „tvůrci hodnot“. Těmto firmám rozhodně patří poděkování. Přáním je, aby jejich činnost byla inspirativní pro další firmy. Společenská odpovědnost se týká nás všech.

## **Závěrem několik tipů pro firemní dáorce**

### **1. Zhodnoťte finanční možnosti Vaší firmy.**

- Prostředky vymezené na filantropii nemusí být vysoké, způsobů jak pomáhat existuje mnoho a nemusí se vždy jednat o pomoc finanční.
- Neziskové organizace ocení i Vaše odborné znalosti, zkušenosti, poskytnutí know how apod.

**2. Získejte zájem svého top managementu** – firemní filantropie posílí a stabilizuje Vaši značku, je nezbytnou součástí každé firmy, která je společensky odpovědná.

**3. Vypracujte takovou strategii firemní filantropie**, která Vám umožní profilovat Vaše podnikatelské záměry a cíle rovněž prostřednictvím těchto filantropických aktivit.

- Jaké jsou podnikatelské zájmy Vaší firmy nyní?
- Jaké jsou další cíle a budoucí potřeby firmy?
- Jakou roli chce Vaše firma hrát v komunitě?
- Kdo je v komunitě nejvíce ovlivněn Vašimi aktivitami?
- Kde žijí zaměstnanci Vaší firmy? Kde bydlí Vaši klienti?

**4. Stanovte a zveřejněte pravidla pro poskytování darů** jako součást své dobře zpracované firemní strategie. Jasně definované principy Vám usnadní rozhodování o výběru organizací a projektů, které Vaše firma podpoří a zároveň umožní žádajícím organizacím reagovat lépe na Vaše požadavky a možnosti.

**5. Pověřte alespoň jednoho zaměstnance**, který bude mít dárcovské a sponzorské aktivity vaší firmy na starosti a definujte způsob (jak a kdo), jakým bude o přidělení daru rozhodnuto – např. vytvořením komise.

**6. Informujte o dárcovských aktivitách** a Vašich záměrech v této oblasti uvnitř firmy – zapojte své zaměstnance.



**7. Informujte o svých dárcovských aktivitách veřejnost, své klienty, partnery.** Využijte Vaše webové stránky, Newsletter, E-newsletter Fóra dárců o firemní filantropii pro firmy.

**8. Zajistěte si kontrolu nad tím, jak bylo s Vašimi prostředky naloženo.** Vyžadujte od neziskové organizace, aby Vám předložila výroční zprávu, audit, závěrečnou, příp. průběžnou zprávu o hodnocení projektu (zejména jedná-li se o dlouhodobý projekt), faktury, dodací listy.

**9. Proveďte zhodnocení účinků Vašich filantropických aktivit.** Filantropie je měřitelná a existují různé způsoby, jak ji měřit.

### **Zuzana Bartošová**

Ve Fóru dárců pracuje od 2002, kde byla původně zodpovědná za Asociaci nadací a vzdělávací program pro nadace a nadační fondy v ČR. Nyní pracuje jako manažerka projektu firemní filantropie a klubu firemních dárců DONATOR. Je autorkou publikace Průvodce firemní filantropií. Má zkušenosti z komerční, neziskové i státní sféry. Studovala sociologii na Univerzitě Palackého v Olomouci a půlroční certifikovaný kurs Byznys a finanční servisy v Austrálii.



## **2.2.1. Standard odpovědná firma v ČR - měření účinků investic na veřejně prospěšné projekty**

*Pavčina Kalousová, Zuzana Bartošová, Fórum dárců*

### **Základní oblasti projektů firem v oblasti filantropie**

V oblasti firemní filantropie lze vymezit tři základní přístupy a uznávané způsoby angažovanosti firem a jejich motivace, které jsou vzájemně komplementární a podporující se. Je zcela běžné, že firmy v zahraničí, zejména v anglosaském kontextu, adekvátně ke svému zaměření kombinují všechny tyto tři způsoby.

#### **1. Dobročinná podpora ze strany firem**

Prvním přístupem je dobročinnost jako odpověď firmy na potřeby komunity a společnosti. Co to znamená? V komerčním sektoru je silný prvek společenské odpovědnosti, což koresponduje s očekáváním ve společnosti, že firmy budou široce přispívat na dobré účely. Tradičně je tento záměr realizován prostřednictvím dárcovství a je běžné, že za tento druh podpory není očekáván přímý a adekvátní benefit. Právě sem patří firemní dárcovství, podpora nejruznějšího druhu potřebným, seniorům, handicapovaným, nemocným, životnímu prostředí apod.

#### **2. Social investment**

Druhým přístupem je dlouhodobý strategický zájem firem a angažovanost firem v problematice, která je dané firmě blízká, tzv. social investment. V rámci tohoto přístupu se firmy angažují tak, aby přispěly ke zlepšení ekonomického i společenského prostředí, ve kterém samy pracují. Typicky sem patří podpora vzdělanosti a výzkumu či kulturních projektů. Tento typ aktivit firem se nazývá „Social investment“ - neboť firmy očekávají za svou „investici“ dlouhodobý přínos.

#### **3. Komerčně orientované projekty ve spolupráci s neziskovými organizacemi**

Třetím hlavním pilířem firemní filantropie jsou komerčně orientované projekty ve spolupráci s neziskovými organizacemi - partnerství uzavíraná za účelem propagovat a podpořit komerční zájmy firmy. Některý druh angažovanosti firem, jako například cause-related marketing ve spojení s veřejně prospěšnou organizací, může vést ke zvýšení známosti firem i k finančním benefitům. Takové příklady jsou už i u nás úspěšné (Tatranky Tatrám, Výbor dobré vůle a Solo Sušice). Tyto aktivity také přinášejí benefity pro neziskové organizace, vedle jasně finančních je to i zvýšení zájmu veřejnosti o neziskové aktivity.

## **Měření, benchmarking a strategie**

Významné firmy si již postupně vypracovávají dárcovské strategie, spolupracují s kvalitními partnery z neziskového sektoru i mezi sebou. Co však v České republice doposud chybělo je sledování účinků takto investovaných prostředků na firmu i komunitu, možnost srovnání (benchmarkingu) mezi firmami, vhodné rozložení a zaměření peněz apod. Proto se Fórum dárců rozhodlo zavést v České republice „Standard odpovědná firma“, způsob měření a certifikace firem založený na zahraniční metodice London Benchmarking Group, která tuto oblast komplexně měří, reportuje a srovnává, dokonce v mezinárodním měřítku. Partnerem zavedení metodiky je jeden z nevýznamnějších firemních dárců u nás, Skupina ČEZ. Standard v České republice v letošním roce pilotně zavádí 10 firem: Citibank, ČEZ, Česká spořitelna, Eurotel Praha, Johnson&Johnson, Philip Morris ČR, Plzeňský Prazdroj, Pfizer, Siemens, Tesco Stores.

Jde o metodiku, která firmám umožní specifikovat náklady, dlouhodobý a krátkodobý účinek konkrétní investice firmy do veřejně prospěšných projektů a vliv takové investice na komerční aktivity firem. Metodika je mezinárodně standardizovaná a umožňuje rovněž následné porovnávání výsledků s jinými firmami aktivními v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti.

Výstupy z měření využívají v zahraničí firmy pro sestavení speciálních reportů o společenské angažovanosti či jsou součástí výročních zpráv a dalších PR materiálů. Údaje jsou využívány pro sestavování žebříčků dárců tzv. Giving Lists. Takovýto žebříček je již vyhlášen i u nás jako Top firemní filantrop.

Komplexní, jednotný a standardizovaný systém měření Fórum dárců zavádí v letošním roce pod názvem Standard odpovědná firma. Definuje náklady firem vynaložené na veřejně prospěšné projekty a měří jejich efektivitu. Zakládající členové skupiny „Standard odpovědná firma“ jsou Citibank, ČEZ, Česká spořitelna, Eurotel Praha, Johnson & Johnson, Philip Morris ČR, Plzeňský Prazdroj, Pfizer, Siemens, Tesco Stores. Generálním sponzorem projektu je akciová společnost ČEZ.

## **Co metodika sleduje?**

Metodika jasně vymezuje, které údaje jsou důležité pro měření (věcné a finanční dary, služby a čas). Tato data jsou zpracovávána společně s náklady na management (mzdy, provozní náklady spojené s účastí zaměstnanců ve filantropických projektech) a umožňují výpočet celkové částky, kterou firma investuje do veřejně prospěšných projektů. Metodika pak vyhodnocuje, jak a čeho bylo v důsledku filantropických aktivit firmy ve společnosti dosaženo. Vše ve třech výše zmíněných oblastech angažovanosti firem.

## **Proč je měření důležité?**

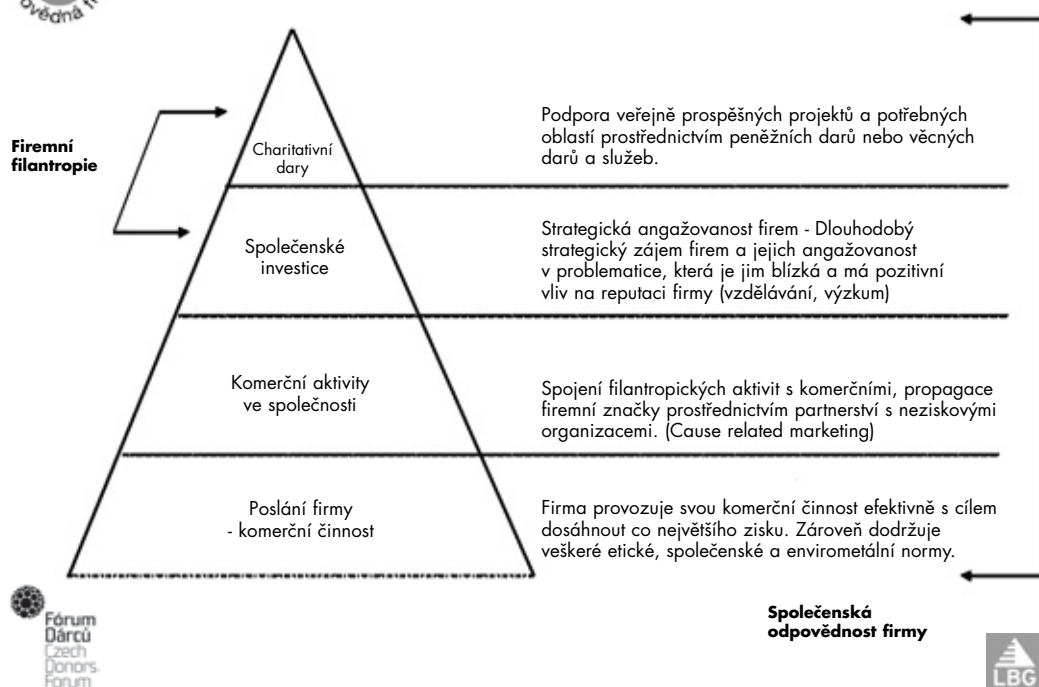
### **- Benefity pro firmy, jejich partnery a veřejnost**

#### *Měření účinků zvyšuje efektivitu podpořených projektů*

Metodika funguje na bázi certifikace. Firmám umožní přesně vyčíslit, co a jakým způsobem dávají a jaký je dlouhodobý i krátkodobý účinek konkrétní investice a její vliv na komerční aktivity firmy. Zároveň měří, jaký zvýšený efekt mají tyto darované prostředky ve společnosti, např. jestli přinesla konkrétní pomoc firmy podpořenému projektu rovněž další



## Oblasti metodiky Standard odpovědná firma



zdroje formou finanční či nefinanční pomoci státu nebo zapojením zaměstnanců firmy. Shromážděné údaje jsou rovněž užitečné pro posílení interního managementu a nastavení dárcovství a CSR uvnitř firmy. Hodnocení přináší benefity také neziskovým organizacím v podobě stabilní a systematické podpory ze strany firem.

### *Globálně uznávaný standard*

Měření a hodnocení účinků dárcovství je důležité nejen pro samotné dárcce a obdarované. Význam má samozřejmě také pro širší veřejnost a neziskové organizace, zejména v tom, že zkvalitní spolupráci s komerčním sektorem a umožní průběžnou evaluaci založenou na globálně uznávaných standardech. Standardizovaná evaluace umožňuje srovnání filantropických aktivit mezi firmami na místní i mezinárodní úrovni. V současné době stejnou metodiku používají firmy ve VB, Kanadě, Francii, Austrálii a metodika se rozšiřuje rovněž do dalších zemí.

### *Firmy jako odpovědní partneři*

V zahraničí patří měření firemního dárcovství k základním předpokladům odpovědného chování firem. Je podporováno veřejností, státem i auditorskými společnostmi. Pravidelné hodnocení firmám umožňuje sledovat, jak bylo s jejich prostředky naloženo, zda byla jejich podpora účinná a dostatečná a jaké pozitivní změny ve společnosti přinesla. Dárcovství se tak posouvá více do roviny společenské investice – firmy se neomezují na pouhé „rozdávání“, nýbrž se skutečně zajímají o to, jak pomoc zprostředkovat co nejlépe a co nejúčinněji.

### *Transparentnost, ověřitelnost, reportování*

Data získaná na základě respektovaného systému hodnocení jsou důležitým zdrojem pro nastavení reportingu, jehož prostřednictvím budou firmy o svých veřejně prospěšných aktivitách otevřeně informovat své partnery a celou veřejnost. Vykazování dárcovství založené na skutečných a ověřitelných datech zvyšuje transparentnost a patří k společensky odpovědnému chování. Získaná data budou základem pro stanovení parametrů reportingu v ČR včetně daňových aspektů a podkladů pro audit.

Standard byl vytvořen v září 1994 společností Corporate Citizenship, která je jednou z předních konzultačních firem v oblasti společenské odpovědnosti firem ve VB.

**Pavlína Kalousová:** profil autorky najdete v kapitole 1.2., na straně 17

**Bartošová Zuzana:** profil autorky najdete v kapitole 2.2., na straně 41



## 2.3. Firemní dobrovolnictví

*Michaela Nešporová, Hans-Ludwig Schmidt*

Pojem „firemní dobrovolnictví“ označuje koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. Tento koncept, který je v ČR známý jako „firemní dobrovolnictví“, „dobrovolníci z komerčních firem“ nebo „VIP dobrovolníci“, nabízí firmám nejenom možnost prezentovat své sociálně odpovědné chování široké veřejnosti, ale především jim dává šanci aktivně se podílet na utváření sociálního prostředí, v němž jsou zakotveny a na kterém participují.

Firma, která firemní dobrovolnictví realizuje, se angažuje prostřednictvím svých zaměstnanců pro blaho svého okolí – vyvíjí vlastní obecně prospěšné projekty, na kterých se zaměstnanci mohou dobrovolně podílet; uvolňuje své zaměstnance pro výkon dobrovolné činnosti; pokouší se navázat kontakt nebo partnerství s neziskovou organizací, ve které mohou zaměstnanci firmy pracovat jako dobrovolníci.

Ve smyslu tohoto konceptu se firma snaží vzbudit a zvýšit zájem svých zaměstnanců o dobrovolnou práci tím, že jejich dobrovolnou činnost uznává, oceňuje a podle možnosti různým způsobem podporuje. V souhrnu lze tedy o firemním dobrovolnictví mluvit pokaždé, kdy firma provádí nebo podporuje obecně prospěšnou činnost, na které se zaměstnanci firmy dobrovolně podílí, a v jejímž rámci popřípadě investuje věcné nebo finanční prostředky.<sup>7</sup> Na aktivitách firemního dobrovolnictví, které podnik iniciuje a provádí, se mohou podílet jak pouze vybrané skupiny zaměstnanců, tak i celé osazenstvo firmy. Způsoby, které se firmám k podpoře dobrovolné práce zaměstnanců nabízí, jsou velmi různorodé a jejich výběr podléhá specifikům a možnostem jednotlivých firem.

Firemní dobrovolnictví neboli Corporate Volunteering je považováno za jeden z instrumentů původně angloamerického konceptu firemního jednání, tzv. Corporate Citizenship. Tento připisuje firmám roli „řádného občana“ (good corporate citizen), který má ve svobodné společnosti nejen zaručena svá práva, ale jemuž jsou zároveň přisuzovány i povinnosti a závazky, jejichž splnění by měl vyhovět prostřednictvím svého společensky odpovědného chování a jako „řádný občan“ přispět k řešení sociálních problémů ve společnosti. Corporate Citizenship zahrnuje veškeré aktivity podniku přispívající k řešení společenských problémů, které přesahují hospodářskou činnost podniku. Z toho vyplývá, že v průběhu této podnikové angažovanosti, která staví na dlouhodobých a udržitelných propojeních mezi podniky a komunitou, mohou být nasazeny nejrůznější podnikové prostředky: firemní infrastruktura, finanční a materiální prostředky, know-how, firemní kontakty a v neposlední řadě i zaměstnanci firmy, pokud je jejich přínos k podnikové angažovanosti dobrovolný.<sup>8</sup> Mimo-

---

7/ Schubert, Littmann-Wernli, Tingler (2002), s. 16 f.

8/ Westebe, Logan (1995), s. 12-17.

řádnost konceptu Corporate Citizenship spočívá ve vzniku partnerství mezi podniky a zástupci různých společenských oblastí, jejichž cílem je zlepšení stávajících nedostatků ve společnosti. Tato sektory přesahující spolupráce umožňuje vznik tzv. win-win situace, která přináší dlouhodobé a různorodé zisky všem zúčastněným.<sup>9</sup>

Zemí původu myšlenky firemního dobrovolnictví jsou USA. Firemní dobrovolnictví je zde, stejně jako ve většině západoevropských zemí, praktikováno a rozšířeno pod názvem „Corporate Volunteering“.<sup>10</sup> Tento název vyjadřuje jak aspekt integrace obecně prospěšných aktivit do plánování a jednání firmy (corporate), tak i dobrovolný podíl zaměstnanců firmy na těchto aktivitách (volunteering).<sup>11</sup>

## Formy firemního dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví lze všeobecně rozdělit podle iniciátora obecně prospěšných aktivit do dvou základních kategorií – na firemní dobrovolnictví vedené a iniciované zaměstnanci a firemní dobrovolnictví vedené a iniciované podnikem.<sup>12</sup>

**Zaměstnanci iniciované a vedené firemní dobrovolnictví** je takové, kdy zaměstnanci sami určují průběh, druh, místo a čas dobrovolných aktivit, které probíhají v jejich volném čase. Firma se podílí „nepřímou“ na dobrovolných aktivitách svých zaměstnanců tím, že jejich činnost podporuje a uznává, k čemuž může využít následujících forem firemního dobrovolnictví:

**Matching fond** – zaměstnanecký fond pro charitativní účely, do kterého zaměstnanci dobrovolně přispívají určitou finanční částkou na dobročinné účely. Angažovanost podniku spočívá v tom, že částku darovanou zaměstnanci doplní až na potřebný obnos, který je následně věnován určité neziskové organizaci.

Pod všeobecným pojmem **podpora a uznání dobrovolné činnosti** pracovníků lze shrnout hned více možností nepřímé angažovanosti firmy v rámci firemního dobrovolnictví: poskytnutí flexibilní pracovní doby, neplaceného volna, věcné či finanční podpory nebo umožnění využití firemních prostředků (telefon, fax, kopírka, počítač, firemní prostory) pro výkon dobrovolné práce; časová konta, kterými firma zaměstnancům „věnuje“ několik hodin z pracovní doby pro výkon dobrovolných aktivit<sup>13</sup>; ocenění dobrovolné práce firmou prostřednictvím věcných a finančních darů či zveřejněním zásluh zaměstnance<sup>14</sup> (Littmann-Wernli, 2002, s.29).

**Talentová databanka**<sup>15</sup> - firma se podílí na zprostředkování zaměstnanců zajímavících se o dobrovolnictví neziskové organizaci tím, že vytvoří databanku např. na intranetu, do které se mohou tito zaměstnanci zaznamenávat. Přístup k databance firma umožní neziskovým

9/ Habisch (2003), s. 58.

10/ Idea firemního dobrovolnictví se přenesla na začátku 90. let z USA do Velké Británie, kde je jako Employee Community Involvement (ECI) dále rozvíjena. Teprve koncem 90. let došlo k transferu konceptu firemního dobrovolnictví z Velké Británie do ostatních evropských zemí; zde je praxe firemního dobrovolnictví nejvíce rozšířena v Nizozemí.

11/ Schubert, Littmann-Wernli, Tingler (2002), s. 15 .

12/ Podle autora Halleye (Halley 1999).

13/ Ford-Werke AG, Köln uvolňuje své zaměstnance v rámci tzv. „Community Service“ šestnáct hodin v roce pro práci v neziskové organizaci. Motiv firmy: osobní rozvoj zaměstnanců, zlepšení image a akceptace firmy, tržní výhody, zvýšení identifikace zaměstnanců s firmou (Vis a Vis 2002, s. 51).

14/ Deutsche Bahn AG - zveřejňuje ve firemním časopise zásluhy zaměstnanců, kteří se ve svém volném čase dobrovolně angažují v sociální oblasti; tito získávají od firmy jako projev uznání finanční podporu pro projekt své volby. Motiv firmy: zlepšení image a podnikové kultury (Vis a Vis 2002, s. 43).

15/ z německého Talent-Datenbank – překlad M. Nešporová

organizacím hledajícím dobrovolníky nebo dobrovolnickému centru. Při zřízení **podnikového informačního místa** pro dobrovolnictví nechává firma zjistit veškeré možnosti k výkonu dobrovolné činnosti v komunitě, umožní neziskovým organizacím zveřejnit jejich poptávku a následně tyto informace zpřístupní zaměstnancům (Vis a Vis 2001, s. 46).<sup>16</sup>

**Komplementární dar**<sup>17</sup> – umožňuje firmě podpořit organizaci, ve které se firemní dobrovolníci dlouhodobě angažují, finančním nebo věcným darem. Komplementárním darem vyjadřuje firma své ocenění dobrovolné činnosti zaměstnanců (Vis a Vis 2001, s. 47).

**Podnikem iniciované a vedené firemní dobrovolnictví** je takové, kdy se firma angažuje „přímo“ vytvořením „firemních obecně prospěšných programů“, na kterých se zaměstnanci mohou dobrovolně podílet a které probíhají převážně v placené pracovní době. Firma je iniciátorem dobrovolných aktivit, přejímá jejich plánování a organizaci, určuje druh, místo činnosti a motivuje zaměstnance k účasti na svém projektu, který může mít následující podoby:

**Pro bono služba**<sup>18</sup> je bezplatná služba pro veřejné blaho v rámci kompetence firmy, která je přístupná i pro malé a středně velké firmy: firma provede prostřednictvím svých pracovníků bezplatnou službu pro neziskovou organizaci v té oblasti, která je její specializací (Schöffmann, 2001, s. 128).<sup>19</sup>

Ke krátkým formám firemního dobrovolnictví patří **akční den**<sup>20</sup>, kdy se skupina zaměstnanců nebo dokonce celé osazenstvo podniku angažuje dobrovolně jeden den v roce pro dobročinné účely. Jednorázová forma akčního dne je vhodná především pro řemeslnické aktivity (Vis a Vis 2001, s. 42).<sup>21</sup>

„Učit se v cizích světech“ je motto formy firemního dobrovolnictví známé jako „switch“ nebo **sociální praxe**<sup>22</sup>. Zaměstnanci firmy podílející se na této formě doslova „změní stranu“ a pracují po dobu jednoho týdne v určitém sociálním zařízení. Navázání kontaktu s klienty sociálního zařízení otevírá firemním zaměstnancům náhled do jiného světa, který jim současně umožňuje i osobní rozvoj, např. zvýšením schopnosti empatie a zlepšení komunikačních dovedností (Vis a Vis 2001, s. 34).<sup>23</sup>

**Secondment** (služební pobyt) - představuje dlouhodobou formu firemního dobrovolnictví, která spočívá ve „vyslání“ firemních zaměstnanců do veřejně prospěšné organizace na zpravidla šest měsíců až dva roky. Secondment programy využívají podniky jako prostře-

---

16/ Italská pobočka firmy ABB vytvořila internetovou a intranetovou platformou, která umožňuje zaměstnancům a neziskovým organizacím agitovat pro podporu určitých zařízení či projektů. (Vis a Vis 2001, s. 47).

17/ z německého Komplementärspende – překlad M. Nešporová

18/ z něm. Pro-bono-Dienstleistung – překlad M. Nešporová

19/ Německá pobočka americké firmy McKinsey (poradenská firma) poskytuje hnutí Deutsche Tafeln, které rozdělují přebytečné potraviny potřebným, bezplatné poradenství v oblasti organizace a marketingu (např. zaměstnanci firmy vytvořili příručku k provozu pobočky d.T.) (Richter 2001, s. 56).

20/ z něm. Aktionstag – překlad M. Nešporová

21/ Siemens AG Management Consulting, Mnichov – firemní nadace „Active help“ pořádá každé dva roky „akční den“ - v roce 2000 se zúčastnilo 120 firemních dobrovolníků výstavby letního tábora Pepa u Příbrami. Motiv firmy: demonstrace společenské odpovědnosti, rozvoj inovativního myšlení zaměstnanců, získání kvalifikovaných zaměstnanců (Vis a Vis 2002, s. 85).

22/ z něm. Soziales Praktikum – překlad M. Nešporová

23/ Firemní zaměstnanci účastníci se švýcarského projektu SeitenWechsel® mění po dobu jednoho týdne své pracoviště a pracují jako dobrovolníci v různých sociálních zařízeních. Tento projekt, který má za cíl osobní rozvoj vedoucích pracovníků firem, využívá sociálních zařízení jako učebního prostoru k získání nových znalostí, zkušeností a rozvoji sociální kompetence.



dek osobního rozvoje zaměstnanců, nebo v době podstatné změny v kariéře jako opatření k překlenutí delšího časového období (Vis a Vis 2001, s. 40).

**Mentorství** je forma firemního dobrovolnictví, při které se firemní zaměstnanec stává poradcem a průvodcem jiných osob. V závislosti na potřebách opatrovaných osob a situaci, ve které se nacházejí, provádí firemní zaměstnanci mentorskou činnost několik hodin v měsíci ve svém volném čase nebo v pracovní době. Pracovní a životní zkušenosti, odborné znalosti a sociální kompetence pracovníků jsou zde žádané a dále rozvíjené. Speciální formou mentorství je **partnerství v managementu**<sup>24</sup>, které umožňuje výměnu vědomostí a znalostí mezi vedoucími pracovníky firmy a neziskové organizace (Vis a Vis 2001, s. 35).<sup>25</sup>

**Rozvojové projekty** jsou časově omezená, většinou sto hodin trvající nasazení firemních zaměstnanců ve prospěch komunity. Jsou zaměřené na procvičení a prohloubení odborných znalostí a probíhají převážně jako opatření dalšího vzdělávání odborných a vedoucích pracovníků, přičemž zaměstnanec pracuje na řešení konkrétního problému určité obecně prospěšné organizace nebo komunity. Tyto projekty mohou probíhat také jako **týmové rozvojové projekty**<sup>26</sup>, kdy skupina zaměstnanců spolupracuje při vypracování projektu, jehož cílem je přispět k řešení určitého společenského problému (Vis a Vis 2001, s. 39-40).

## Výhody pro firmy

Všechny formy firemního dobrovolnictví jsou založeny na spolupráci minimálně tří aktérů – firmy, zaměstnanců a komunity (tato může být zastoupena obecně prospěšnou organizací, občanským sdružením atd.), všem těmto aktérům umožňuje vznik tzv. „win-win situace“ pozitivní zisky, a to i přes jejich rozdílné cíle a zájmy, se kterými do projektů firemního dobrovolnictví vstupují.

Výhody, které mohou firmy praktikující firemní dobrovolnictví získat, jsou velmi rozmanité, dlouhodobé a promítají se do různých oblastí:

Realizace projektů firemního dobrovolnictví umožňuje firmě demonstrovat sociální odpovědnost a může vést ke zlepšení image firmy.<sup>27</sup> Především firemní dobrovolnictví prováděné v komunitě, v níž podnik sídlí, má tento efekt a vede současně ke zvýšení akceptace a důvěryhodnosti firmy v místě působení, stejně jako ke zlepšení kontaktů v obci. Společně se zlepšením image podniku se zvyšuje i atraktivita firmy provádějící firemní dobrovolnictví pro vysoce kvalifikované uchazeče a nové spotřebitele; aktivity firemního dobrovolnictví ovlivňují pozitivně také věrnost zákazníků značce a podniku.<sup>28</sup>

24/ z něm. Partner im Management – překlad M. Nešporová

25/ Pro mentorské programy je vhodná především oblast doučování (např. cizích řečí, počítačových znalostí), pomoci mladistvým při hledání vhodného zaměstnání nebo odborného poradenství vedoucích pracovníků neziskových organizací. Např. zaměstnanci Citibank Privatkunden AG, Düsseldorf vyučují žáky 8. a 9. tříd po dobu deseti vyučovacích hodin, přičemž zprostředkovávají žákům základní znalosti o trhu a hospodářství a umožňují jim tímto lepší orientaci při výběru povolání. Motiv firmy: zvýšení známosti firmy, vzbuzení zájmu a věrnosti zákazníků (Vis a Vis 2002, s. 37)

26/ z něm. Teamentwicklungsprojekte – překlad M. Nešporová

27/ Podle výsledků studie Vis a Vis agentury je získání pozitivního image společensky odpovědného podniku druhým nejsilnějším motivem německých firem k realizaci firemního dobrovolnictví; nejčastěji jmenovanou a nejsilnější motivací je zvýšení loajality a identifikace zaměstnanců s podnikem a získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců (Vis a Vis 2001, s. 16).

28/ Výhradně kladné zkušenosti s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců uvádí švýcarské firmy, které byly dotázány v rámci kvalitativní studie švýcarského Institutu politických studií (72 firem). Realizace firemního dobrovolnictví se podle mínění dotázaných firem pozitivně odráží v následujících oblastech: zaměstnanci (82 %), firemní okolí (70 %), zákazníci (40 %), podnikový management (27 %) (Ammann, Bachmann, Schaller, 2003, s. 53).

Výhody spojované s realizací firemního dobrovolnictví mají ale také interní dimenzi. Zkušenosti s aktivitami firemního dobrovolnictví v Německu potvrzují zvýšení loajality a identifikace firemních zaměstnanců s podnikem, které se odráží i ve větší produktivitě a výkonnosti zaměstnanců. Nejenom větší spokojenost zaměstnanců, ale dokonce i snížení nemocnosti a fluktuace pracovníků jsou dávány některými podniky do souvislosti s realizací firemního dobrovolnictví.<sup>29</sup> Projekty firemního dobrovolnictví, v jejichž průběhu spolupracují zaměstnanci různých oddělení a různých pozic, mohou přispět k odbourávání bariér, zlepšení interní komunikace a zvýšení pocitu sounáležitosti ve firmě.<sup>30</sup> Změna pracovního prostředí, která je spojena s řešením nových a neobvyklých situací, podporuje flexibilitu firemních zaměstnanců a inovativní myšlení.

Osobní rozvoj firemních zaměstnanců je jedním ze zisků, který motivuje množství firem k realizaci programů firemního dobrovolnictví, neboť v průběhu těchto programů mohou firemní zaměstnanci zlepšit své komunikační a sociální schopnosti, získávají nové dovednosti a znalosti v oblasti organizace, řízení a řešení konfliktů. V této souvislosti představuje firemní dobrovolnictví osvědčenou alternativu k stávajícím možnostem dalšího vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců, jež umožňuje blízkost k praxi v rozsahu, které semináře nemohou dosáhnout.<sup>31</sup> Účast firemních zaměstnanců na projektech firemního dobrovolnictví může působit i jako prevence syndromu vyhoření, kterým jsou ohroženi především pracovníci ve vedoucích pozicích.

## **Firemní dobrovolnictví v České republice**

Následující text prezentuje stručný souhrn výsledků empirického šetření u exemplárně vybraných firem v ČR, které proběhlo v říjnu a listopadu 2003.<sup>32</sup> Cílem tohoto šetření bylo získat první úsudek o možnostech realizace konceptu firemního dobrovolnictví v České republice. Za tímto účelem byli dotázáni dva nejdůležitější aktéři projektů firemního dobrovolnictví – firmy (v zastoupení vedoucích pracovníků) a firemní zaměstnanci.<sup>33</sup>

### **Firemní dobrovolnictví z pohledu vedoucích pracovníků českých firem**

V období mezi 30. zářím a 8. říjnem 2003 bylo provedeno pět rozhovorů s vedoucími pracovníky vybraných českých firem. Tyto jsou společně s písemnými vyjádřeními dalších dvou vedoucích pracovníků zdrojem následujících poznatků:<sup>34</sup>

---

29/ Vis a Vis Agentur für Kommunikation (2001), s. 30.

30/ Ve studii, která byla provedena na zakázku Points of Light Foundation (USA) v roce 1998, uvádí 81% dotázaných podniků, že podporují dobrovolnou činnost svých zaměstnanců. 97 % těchto firem uvádí, že dobrovolná práce posiluje sounáležitost zaměstnanců a týmového ducha; 50 % dotázaných podniků zastává názor, že firemní programy podporující dobrovolnou činnost mají pozitivní tržně-ekonomické efekty pro firmu. Zdroj: Points of Light Foundation: Corporate Volunteer Programs – a Strategic Ressource. Washington DC 1999 (Backhaus-Maul 2003, s. 95).

31/ Vis a Vis Agentur für Kommunikation 2001, s. 31.

32/ Uvedené empirické šetření proběhlo jako součást magisterské práce: Nešporová, M.: Formen des Bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Tschechien. Eine empirische Erhebung bei exemplarisch ausgewählten Firmen. Filozoficko-pedagogická fakulta KU Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt (2004).

33/ Jedná se o explorativní studii, jejíž výsledky nejsou generalizovatelné.

34/ Ve výzkumném souboru je zastoupeno sedm vybraných českých firem, které se liší svou velikostí (v závislosti na počtu zaměstnanců) - čtyři velké, jedna malá a dvě středně velké firmy; odvětvím výroby (potravinářská výroba, průmyslová výroba, služby, zemědělství), rokem založení (tři firmy byly založeny až po roce 1989), stejně jako mírou a druhem stávající společenské angažovanosti; rozhovory probíhaly se zástupci firem z vyššího a středního managementu.

- Většina dotázaných vedoucích pracovníků se shoduje na názoru, že „firmy by se měly podílet na řešení sociálních problémů a demonstrovat sociální odpovědnost“.
- Naprostá neznalost konceptu firemního dobrovolnictví mezi respondenty poukazuje na potřebu větší informovanosti firem o možnostech společensky odpovědného jednání.
- Osobní postoj většiny dotázaných vedoucích pracovníků ke konceptu firemního dobrovolnictví lze, i přes zřejmou analogii tohoto konceptu s některými z aktivit firem za socialismu, označit jako pozitivní.
- Zkušenosti s výkonem bezplatných služeb za minulého režimu a původ konceptu v západních zemích jsou pouze v jednom případě zdrojem negativního postoje.
- Ohodnocení možnosti realizace firemního dobrovolnictví firmou podléhá specifikům a možnostem jednotlivých firem - pro čtyři ze sedmi dotázaných firem, které lze všeobecně označit jako velké firmy založené před rokem 1989, není realizace firemního dobrovolnictví v současné době možná.
- Vedoucí pracovníci těchto firem vidí **překážky pro realizaci firemního dobrovolnictví** v následujících okolnostech: chybějící zákon nebo směrnice, které by regulovaly provádění firemního dobrovolnictví podniky; primárním zájem českých podniků v současné době je zlepšení produkce, technického vybavení a zajištění konkurenceschopnosti firmy; nedostatek finančních prostředků; napjatá situace na českém trhu; pochybnost o právní legitimitě některých forem firemního dobrovolnictví; případná negativní reakce akcionářů; v české společnosti panující povědomí o dobrovolnictví; nedostatečná informovanost firem; chybějící očekávání a tlak veřejnosti.
- I navzdory zmíněným zábránám jsou realizaci firemního dobrovolnictví **pozitivně nakloněny** tři firmy.<sup>35</sup> Tyto se vyznačují společnými specifiky, na základě kterých je lze charakterizovat jako: malé a středně velké firmy, mladé firmy (založené až po roce 1989), firmy aktivně projevující společenskou odpovědnost, jejichž vedoucí pracovníci zastávají názor, že podniky by měly demonstrovat sociální odpovědnost, mají pozitivní postoj ke konceptu firemního dobrovolnictví a jsou toho mínění, že realizace firemního dobrovolnictví závisí převážně na rozhodnutí a postoji firemního vedení ke konceptu, méně pak na vnějších podmínkách:

*„Myslím si, že podmínky pro rozvoj tohoto konceptu jsou závislé na jednotlivých firmách. Důležité je především, jak se firma a její zaměstnanci ke konceptu firemního dobrovolnictví postaví, protože pokud vedení realizaci tohoto konceptu považuje za zbytečnou a nepřikládá mu váhu, tak se tato činnost k zaměstnancům ani nedostane. Dále je důležité chtění a zájem zaměstnanců.“*

Motiv těchto firem k realizaci firemního dobrovolnictví je velmi altruistický – nejdůležitějším záměrem takového projektu by byla pomoc potřebným; dále pak zlepšení pracovních vztahů a atmosféry na pracovišti, osobní rozvoj zaměstnanců a nahrazení běžných seminářů inovativní formou dalšího vzdělávání.

- **Co by podpořilo rozvoj firemního dobrovolnictví?** Dotázaní vedoucí pracovníci připisují důležitou roli státu, která spočívá ve vytvoření podpůrných a podněcujících politických opatření, osvětě a zvýšení informovanosti firem i veřejnosti o existenci a možnostech konceptu firemního dobrovolnictví. Převzetí iniciativy neziskovými organizacemi

35/ Jedna z těchto firem dokonce i provádí formu firemního dobrovolnictví, kterou lze označit jako pro bono službu, aniž by byl vedoucím pracovníků tento koncept známý.

a dobrovolnickými centry, která by firmám ulehčila realizaci firemního dobrovolnictví vypracováním a organizací konkrétních projektů.

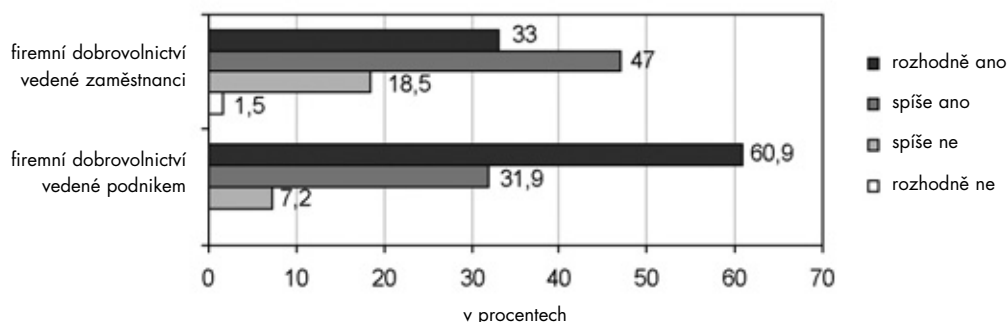
Vyjasnění právní legitimacy jednotlivých forem firemního dobrovolnictví a jejich přizpůsobení podmínkám ČR, stejně jako vytvoření jednotného českého pojmosloví, jsou nepostradatelné pro úspěšnou implementaci tohoto konceptu v České republice.

### **Mají čeští firemní zaměstnanci zájem podílet se na aktivitách firemního dobrovolnictví?**

Zkušenosti s výkonem neplacené práce za socialismu a přetrvávající nízký zájem občanů ČR o dobrovolnictví nechávají vyvstat domněnku, že čeští firemní zaměstnanci pravděpodobně nejsou ochotni podílet se na aktivitách firemního dobrovolnictví.<sup>36</sup> Výsledky kvantitativního šetření, kterého se v říjnu a listopadu 2003 zúčastnilo sedmdesát zaměstnanců šesti různých firem<sup>37</sup>, však nepotvrzují toto mínění a naznačují zcela protikladnou tendenci:

- Dotázaní firemní zaměstnanci vyjadřují velkou ochotu podílet se na aktivitách firemního dobrovolnictví, která dále vzrůstá, převezme-li firma iniciaci a vedení dobrovolných aktivit – viz graf.

### **Ochota firemních zaměstnanců podílet se na aktivitách firemního dobrovolnictví (N = 70)**



- Jako firemní podporu výkonu dobrovolné práce ve volném čase by zaměstnanci nejvíce uvítali „umožnění využití firemních prostředků“ (61,4 %); v případě firemního obecně prospěšného programu by se rádi zúčastnili především „akčního dne“ (59 %).

36/ Podle výsledků reprezentativního výzkumu AGNES a NROS (2000) se v roce 1999 věnovalo dobrovolné práci jen 8 % obyvatel ČR (Frič a kol. 2001, s. 62). Ve srovnání se zeměmi, v nichž se firemní dobrovolnictví rozvíjí, je tento podíl velmi nízký - např. v Nizozemí vykonává průměrně 38 % obyvatel 15,5 hodin v měsíci dobrovolnou práci v neziskové organizaci. Zdroj: Janing, B.: Ehrenamtlichkeit fällt nicht vom Himmel. Über das niederländische Freiwilligensystem. In: Sozialmagazin, 20.Jg. Heft 3, Weinheim 1995 (Janing, Bartjes 2000, s. 40).

37/ Kvantitativního šetření metodou strukturovaného dotazníku se zúčastnilo 70 zaměstnanců šesti různých podniků v ČR (původně bylo osloveno sto náhodně vybraných firemních zaměstnanců - 70 % návratnost dotazníku). Stručný popis souboru: pohlaví respondentů - 53 % žen, 47 % mužů; vzdělání - vyučen 11 %, středoškolské 61 %, vysokoškolské 26 %; průměrný věk respondentů 39,9 let, průměrná doba trvání pracovního poměru ve firmě - 10,1 roku; v souboru jsou zastoupeni reprezentanti všech firemních pozic: např. dělníci podílem 17,1 %, vyšší a střední management podílem 21 %.

- Důvody, z jakých by dotázaní zaměstnanci nebyli ochotni se účastnit firemního dobrovolnictví, jsou převážně externího charakteru a nezakládají se na negativním postoji ke konceptu.<sup>38</sup>
- Zájem o účast na aktivitách firemního dobrovolnictví nelze omezit pouze na určitou skupinu dotázaných firemních zaměstnanců.<sup>39</sup>
- Významným faktorem, který ovlivňuje souhlas respondentů s účastí na obou formách firemního dobrovolnictví, je postoj ke společenské odpovědnosti firem.<sup>40</sup>
- Konceptu firemního dobrovolnictví lze přiřadit aktivizující funkci, neboť i velký podíl těch zaměstnanců, kteří se doposud dobrovolně neangažovali (podíl v souboru 61,4 %), by byl ochoten se účastnit aktivit firemního dobrovolnictví.<sup>41</sup>

## Firemní dobrovolnictví v praxi

Pro bono služba firmy NAR marketing, s. r. o. (Ostrava), cca 23 zaměstnanců  
Charita, NAR marketing, s. r. o. , a Tříkrálová sbírka

NAR je marketingová firma, která svým klientům zajišťovala také tvorbu webových stránek. Firma NAR vytvořila v roce 2002 pro diecézní charitu v Ostravě internetové stránky určené Tříkrálové sbírce, které umožnily poskytování darů prostřednictvím internetu resp. on-line banking. Internetové stránky Tříkrálové sbírky doplnili zaměstnanci firmy historií, zveřejněním článků a vytvořením prostoru pro vzkazy příznivců a účastníků. Vytvořením prostoru pro vzkazy na internetových stránkách umožnila firma NAR jednotlivým organizátorům Tříkrálové sbírky zveřejnění aktuálních informací z českých a moravských měst, příhod koledníků a poděkování dárcům. Právě tato část byla mimořádně sledovaná a měla pravděpodobně dokonce větší efekt než výsledek finančních příspěvků přes banking. Ohlas bezprostřední vzájemné komunikace byl významným výsledkem, který vedl k automatickému zopakování spolupráce v následujícím roce.

Odměnou pro NAR bylo uvedení mezi podporovatele Tříkrálové sbírky v celostátních tištěných médiích, poděkování pořadatelů a vědomí zaměstnanců, že se jejich firma spolupodílela na prospěšné charitativní akci. Markantně byl pocit „správnosti“ cítit, když koledníci přišli zazpívat i do NARu a byli provedeni kanceláři a zaměstnanci následně navíc přidali každý za sebe svůj příspěvek do kasičky.

### Použité zdroje:

- AMMANN, H.; BACHMANN, R.; SCHALLER, R. *Unternehmen unterstützen Freiwilligkeit*. Zürich: Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (Hrsg.), Reihe „Freiwilligkeit“, 2003.
- BACKHAUS-MAUL, H. *Engagementförderung durch Unternehmen in den USA*. In: Enquete Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (Hrsg.). *Bürgers-*

---

38/ Důvody odmítnutí firemního dobrovolnictví: nedostatek času a přílišné vytížení v pracovní době.

39/ Ochota respondentů podílet se na aktivitách firemního dobrovolnictví není významně ovlivňována jejich věkem, pohlavím, vzděláním, náboženským vyznáním, rodičovstvím a počtem dětí, stejně jako výškou platu, finanční situací pracovníků a délkou zaměstnaneckého poměru.

40/ Čím více jsou dotázaní firemní zaměstnanci názoru, že firmy by se měly podílet na řešení sociálních problémů a demonstrovat sociální odpovědnost, tím více jsou ochotni podílet se na aktivitách firemního dobrovolnictví .

41/ Firemního dobrovolnictví vedeného firmou by se „rozhodně“ zúčastnilo více jak 50 % zaměstnanců, kteří dobrovolnou práci nevykonávají, a 43 % vyjádřilo váhavý souhlas.

- chaftliches Engagement von Unternehmen, Schriftenreihe Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Bd. 2. Opladen 2003, s. 85 –144.*
- FRÍČ, P. a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice. Výsledky výzkumu NROS a AGNES.* Praha: AGNES 2001.
- HABISCH, A. *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland.* Berlin, Heidelberg und New York 2003.
- HALLEY, D. *Employee Community Involvement. Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement.* Köln: Fundus – Netz für Bürgerengagement (Hrsg.), 1999.
- JANNING, H.; BARTJES, H. *Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft.* Stuttgart 1999.
- LITTMANN-WERNLI, S. *Was bedeutet Corporate Volunteering für die Privatwirtschaft?* In: SCHUBERT, R.; LITTMANN-WELI, S.; TINGLER, P. (Hrsg.): *Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit.* Bern, Stuttgart und Wien 2002, s. 23 – 61.
- NEŠPOROVÁ, M. *Formen des Bürgerschaftlichen Engagements in Tschechien. Eine empirische Erhebung bei exemplarisch ausgewählten Firmen.* Magisterská práce. Filozoficko-pedagogická fakulta KU Eichstätt-Ingolstadt. Eichstätt 2004.
- RICHTER, M. *Praktiker und Theoretiker Hand in Hand.* In: SCHÖFFMANN, D. (Hrsg.): *Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Amerikanische Ideen in Deutschland, Bd. 2.* Hamburg 2001, s. 56 – 80.
- SCHÖFFMANN, D. *Do it yourself. Anregungen für interessierte Unternehmen.* In: SCHÖFFMANN, D. (Hrsg.): *Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen Amerikanische Ideen in Deutschland, Bd. 2.* Hamburg 2001, s.105 – 145.
- SCHUBERT, R.; LITTMANN-WERNLI, S.; TINGLER, P. *Einleitung.* In: SCHUBERT, R.; LITTMANN-WERNLI, S.; TINGLER, P (Hrsg.): *Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit.* Bern, Stuttgart und Wien 2002, s. 13 – 20.
- VIS a VIS Agentur für Kommunikation: *Marketing- und Machbarkeitsstudie, „Corporate Volunteering in Deutschland und Köln“.* Köln 2001.
- VIS a VIS Agentur für Kommunikation: *Unternehmen und Gesellschaft. Praxisbeispiele vom unternehmerischen Bürgerengagement mittels Personaleinsatz bis zu Projekteinsätzen in sozialen Aufgabenfeldern als Teil der Personalentwicklung, Dokumentation im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend;* stav: 29. listopad 2002.
- WESTEBBE, A.; LOGAN, D. *Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog.* Wiesbaden 1995.

### **Michaela Nešporová**

studovala v letech 1997-2000 na Zdravotně sociální fakultě Ostravské univerzity obor sociální práce se zdravotnickým profilem. O roku 1999 studovala souběžně i na fakultě sociální věd Katholische Universität Eichstätt. Magisterské studium ukončila na Filozoficko-pedagogické fakultě KU Eichstätt magisterskou prací na téma „Formy občanského angažmá podniků v České Republice. Empirické šetření u exemplárně vybraných firem“. Od roku 2004/2005 pokračuje na KU Eichstätt doktorandským studiem (v oboru sociální pedagogika). V roce 2004 získala cenu der Maximilian Bickhoff Universitätss-tiftung - cena pro studenty, kteří ukočili studium s nadprůměrným výsledkem.



## 2.4. SOF a vztahy se zaměstnanci

*Lenka Míkovcová, Úřad vlády České republiky  
Spoluautorka Lucie Kuthanová, AISIS*

Vzhledem k tomu, že společenská odpovědnost firem (dále CSR) je předmětem široké diskuse a její koncept je mnoha zájmovými skupinami různě interpretován, dovolíme si příspěvek, který je věnován především vztahu CSR a zaměstnanců, zahájit krátkým shrnutím předpokladů, ze kterých jsme pro zpracování tohoto příspěvku vycházely.

### Konsensus v Evropské unii

Společenská odpovědnost firem je téma, na jehož poli se setkávají především přístupy sociální, ekonomické a enviromentální. Význam tohoto tématu roste, a tak se ho dotýkají i významná světová media jako je The Economist, ale i český týdeník Ekonom. Stává se i součástí přednášek na špičkových univerzitách, např. UC Berkeley v Kalifornii<sup>42</sup>.

Je zřejmé, že na téma společenské odpovědnosti firem existuje celé spektrum názorů reprezentujících nejrůznější zájmové skupiny a celosvětový konsensus je zatím v nedohlednu. Nicméně na Evropské půdě je situace o něco jasnější. European Multistakeholders Forum formulovalo v tomto ohledu společenské odpovědnosti firem základní princip, kterým je dobrovolná integrace sociálních a životnímu prostředí ohleduplných aktivit do každodenního působení firem<sup>43</sup>.

### Společenská odpovědnost firem

Širší shoda o společenské odpovědnosti firem spočívá také v tom, že jde o dlouhodobou investici firmy, která se vyplácí jak firmě samotné, tak celé společnosti. Přínosy CSR se v krátkodobém horizontu vracejí i v jiných formách, než je jen přímý finanční přínos z rostoucích tržeb. Může jím být i snížení nákladů v důsledku poklesu „fluktuace“ zaměstnanců či přilákání nových, úspěšné oslovení potenciálních obchodních partnerů či zlepšení přírodních podmínek v nejbližším okolí firmy nebo její provozovny.

Společenskou odpovědnost firem lze rámcově vymežit pomocí cílových skupin a tematických oblastí do čtyř částí, které se projevují jak ve vnitřním fungování firmy, tak navenek.

- **Sociální odpovědnost** firmy spočívá především v péči o zaměstnance a jejich rodiny, v určitém hledisku i ve vztahu vůči klientům a zákazníkům, ale i v jakýchkoliv formách podpory sociální problematiky v rámci veřejného života.
- **Ekonomická odpovědnost** vyplývá z cíle firmy. Předpokládáme-li, že jejím hlavním cílem je dlouhodobý růst cen akcií prostřednictvím efektivního využívání výrobních faktorů (práce, půda, kapitál), pak se ekonomická odpovědnost promítne např. ve zvyšování kvalifikace

42/ Nap. <http://www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness>.

43/ [http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm)

zaměstnanců. Dále pak např. v oboustranně výhodných partnerských smlouvách s odběrateli či dodavateli. Nedílnou součástí je i způsob správy a řízení firmy (tzv. Corporate Governance).

- **Odpovědnost vůči životnímu prostředí** se promítá např. do vytváření ekologicky příznivých pracovních podmínek firmy, do šetrného zacházení s přírodními zdroji, pěstování příznivého prostředí v nejbližším okolí sídla či provozovny firmy, ale i do ekologicky šetrné výroby či zahrnutí tohoto principu do procesu výběru dodavatele či subdodavatele.
- **Odpovědnost vůči místní komunitě a vládě** se projevuje např. v rozvoji dobrých vztahů mezi firmou a vládou na národní či regionální úrovni. Ve vztazích, které jsou transparentní, bez korupce, založené na vzájemné důvěře, a tím i určité míře pravděpodobnosti předpokladu chování druhé strany.

### Příkladný koncept společenské odpovědnosti firem

		Tematická oblast			
		Sociální	Ekonomická	Enviromentální	Správa věcí veřejných
Cílová skupina	Zaměstnanci	sociální zaměstnanecké výhody, ...	vzdělávání, profesní rozvoj, ...	nadstandardní bezpečnost a ochrana při práci, ...	vhodná intervence zaměstnance při zjištění porušování povinností a práv, ...
	Obchodní partneři a zákazníci	nevyužívání klamavé kampaně, ...	dodavatelsko-odběratelské vztahy (platební styk, rychlost, cena, spolehlivost, oboustranná výhodnost smlouvy, ...)	ekologické vstupy, výroba, výrobky (výstupy), prodej, ...	etický marketing, ...
	Vlastníci, akcionáři a členové správních orgánů	Corporate Governance			
	Místní komunita (vláda, zájmové skupiny apod.)	sociální péče a vzdělávání dětí a mládeže, dopady výrpbny na životní prostředí, předvídatelné a transparentní chování firmy vůči místní veřejné správě apod.			

*Lenka Mikovcová: složeno z více zdrojů: Center for Responsible Business, University of California, Zodpovědné podnikání, Evropská unie, 2004, Centrum společenské odpovědnosti firem, ISP ČR, Společenská odpovědnost firem, AISIS, o. s.*

### Společenská odpovědnost firem a nejčastější témata v mezinárodním kontextu: vzdělávání, zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti

Ve stávající mezinárodní konkurenci společností a ekonomik založených na znalostech je výkonný zaměstnanec kritickým faktorem úspěchu každé firmy. Podmínky, které zaměstnavatel zaměstnanci k práci vytváří, a potenciál, který zaměstnanec ve své práci využívá, je jednoznačně ovlivněn vzájemnými vztahy těchto partnerů. Ty jsou dány nejen zaměstnaneckou politikou založenou na zákonech daného státu a filozofií firmy, ale často i osobními vztahy těchto partnerů. Hranice mezi zákonnými podmínkami na pracovišti, péčí o zaměstnance a dobrovolným nadstandardem se v různých zemích liší a je proto na úrovni Evropské unie živě diskutována v rámci Generálního ředitelství zaměstnanosti, sociálních věcí a rovných příle-



žitostí, i na širší mezinárodní úrovni, např. v Mezinárodní organizaci zaměstnavatelů, Organizaci spojených národů, Mezinárodní organizaci práce, Unii zaměstnavatelských svazů, Organizaci pro ekonomickou spolupráci a rozvoj atd.

Koncept společensky odpovědné firmy v oblasti zaměstnavatelsko - zaměstnaneckých vztahů se v České republice teprve rozvíjí, je však již diskutován i širší odbornou veřejností. Nejčastěji je tento pojem v oblasti zaměstnanecké politiky spojován např.:

- s podmínkami práce na pracovišti a podmínkami zaměstnání,
- s podmínkami hodnocení práce zaměstnanců,
- s bezpečností, ochranou práce a zdravím zaměstnance,
- se školením a odborným rozvojem zaměstnanců – investicemi do vzdělání,
- s respektováním principu rovných příležitostí,
- nalezením rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem apod.

S ohledem na vysokou pracovní zátěž české společnosti (Češi průměrně týdně odpracují téměř 42 hodin<sup>44</sup>) je poslední zmiňovaný aspekt velice aktuální. Potřeba **sladění pracovního a soukromého života** by s ohledem na rostoucí ekonomický význam znalostí měla směřovat i ke sladění těchto „dvou životů“ s „**životem třetím**“, a to **studijním**. Je nezbytné, aby se celoživotní učení stalo běžným životním stylem. Kromě vlastní motivace je ovšem třeba, aby stát vytvořil zaměstnancům i zaměstnavatelům příznivé a motivující prostředí.

V České republice je minimální péče o zaměstnance z pohledu firmy dána zákoníkem práce (číslo 65/1965 Sb.). Jakoukoliv péči nad rámec zákonných a státem vymahatelných povinností pak lze považovat za součást společensky odpovědného chování firmy.

## **Zaměstnanec a odpovědnost firmy v otázkách sociálních**

Pokud mluvíme o vztahu firmy a zaměstnance a „nadstandardních“ podmínkách zaměstnávání, nelze opomenout roli kolektivních smluv mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Obsahem těchto smluv mohou být např. zásady poskytování příspěvku zaměstnancům na penzijní připojištění, odměny k životním výročím, opatření na zmírnění dopadů organizačních změn apod.<sup>45</sup> Míra a rozsah „nadzákoných“ opatření v kolektivních smlouvách závisí samozřejmě na dohodě vedení firmy s odbory.

Sociální problematiku firmy lze kromě strategie řízení lidských zdrojů firmy provázat s aktivitami firmy ve vzdělávání či sociální péči a službách pro potřebné, do kterých mohou být zaměstnanci zapojeni. Podílet se mohou např. při vzniku sponzoringové politiky či na samotné realizaci dobročinných aktivit. Partnerem takových aktivit nemusí být „jen“ klasická nezisková organizace, ale např. i místní škola. Spolupráce se školou pak může přispívat i k rozvoji vztahů firmy s místní veřejnou správou.

## **Ekonomická odpovědnost firmy a cílený rozvoj a řízení lidských zdrojů**

Nadstandardní péče o zaměstnance bývá zahrnována již do pracovních smluv, které odrážejí způsob řízení lidských zdrojů ve firmě. To lze realizovat formou dílčích kroků spočívá-

44/ Zdroj: Průměrný týdenní počet obvykle odpracovaných hodin. ČSÚ 2005.

45/ Kolektivní smlouva ČEZ, a. s., 2004.

jších např. v poskytování bonusů či formou celkové strategie. V té se pak mohou kromě výše uvedených prvků zaměstnanecké politiky promítnout:

- způsob vyhledávání a přijímání zaměstnanců,
- dlouhodobý profesní rozvoj zaměstnance,
- systém hodnocení dosahovaných výsledků,
- způsob odměňování a motivace zaměstnance,
- způsoby ukončování pracovního poměru,
- osobní rozvoj zaměstnance,
- apod.

Řízení lidských zdrojů firmy má již dnes svůj mezinárodně uznávaný standard, tzv. **Investors in People (IIP)**<sup>46</sup>, jehož implementace je v České republice finančně podporována ze strany státu. Standard sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance. Přístup a úroveň práce se zaměstnanci pak záleží na tom, jaký význam manažeři a vlastníci firem této péči o zaměstnance přikládají. Zkušenosti prokázaly, že kvalitní partnerství zaměstnavatele a zaměstnance přispívá k vyšší produktivitě práce, loajalitě zaměstnanců a snížení jejich fluktuace, což vede ke snížení transakčních nákladů na pracovní sílu firmy a k růstu její ekonomické efektivity.

Existuje několik vzorových úspěšných příkladů CSR vůči zaměstnanci prezentovaných samotnou Evropskou unií v publikaci *Zodpovědné podnikání* z roku 2004. Příkladem společensky odpovědného chování firmy je v této publikaci uváděna Švédská firma Fresh vyrábějící ventilační výrobky. Tato firma se v krizovém okamžiku, kdy se nacházela téměř v bankrotu, rozhodla změnit systém řízení firmy: vytvořila model založený na pěti samostatných sebeřídicích týmech dle typu produktu a potřeb klientů a zrušila pozici středního managementu. Došlo tak ke vzniku **participačního modelu řízení firmy**, na němž se podílejí i její zaměstnanci. Tato společnost má mj. ve svém plánu CSR zaměstnávání fyzicky handicapovaných pracovníků. Využívá k tomu vládou schválený program na podporu jejich zaměstnávání.

Důležitým prvkem společensky odpovědného chování firmy je také podpora profesního a osobního rozvoje zaměstnance prostřednictvím jeho vzdělávání. Hlavním cílem firmy pravděpodobně vždy zůstane jeho zaškolení, zaučení, zvýšení a prohlubování kvalifikace, která je nezbytná pro efektivní práci zaměstnance v rámci dané pozice – pracovní náplně. Firma však může zaměstnanci poskytnout i jinou formu vzdělání, která přímo nesouvisí s podnikatelským záměrem firmy, ale vede k **osobnímu rozvoji zaměstnance**. Mimochodem i taková forma vzdělání může v konečném důsledku přispět k využití nových tržních příležitostí a k rozvoji podnikatelských aktivit firmy. Schopnosti zaměstnance nesouvisící přímo s výkonem jeho práce se mohou firmě vrátit např. v případě neočekávaného vstupu na nový trh.

Další možnou formou CSR může být „**Job rotation**“ - princip rotace práce, který umožňuje řešit dočasnou nepřítomnost zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců na pracovišti z důvodu účasti na dalším profesním vzdělávání. Po tuto dobu, která může činit od jednoho týdne až po několik měsíců, je nepřítomný zaměstnanec nahrazen registrovaným nezaměstnaným, vyškoleným k výkonu příslušné práce ve spolupráci s úřadem práce.“<sup>47</sup> Zatímco se

---

46/ Zdroj: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) 2004.

47/ Informace o projektu Flexibilní pracoviště /job – rotation/, který uskutečnil ISP ČR, <http://www.ispcr.cz/DOK/clanek.aspx?prmKod=PROJ1.1>, srpen 2005.

zaměstnanec vzdělává, získá nezaměstnaný nové zkušenosti, praxi a zlepší si tím svou zaměstnatelnost, tedy pravděpodobnost, že bude zaměstnán.

Mezi současné trendy patří také sladování osobního a profesního života zaměstnanců, především žen. Toto téma bylo například hlavní náplní projektu „Podmínky pro sladování profesního a rodinného života - **partnerství v rodině**“, který byl hrazen z prostředků EQUAL.<sup>48</sup> Podniky se do této iniciativy mohly zapojit například zaváděním flexibilních forem zaměstnání (práce na dobu určitou, práce z domova, pružná pracovní doba, částečný úvazek, kratší pracovní doba) nebo udržováním kontaktů se zaměstnanci během doby jejich mateřské dovolené, čímž tyto ženy neztratily kontakt s děním v oboru a podobně. Mezi projekty zabývající se právě sladováním osobního a profesního života patří v ČR také například firemní projekt **Work-Life Balance**, který realizuje IBM ČR. V rámci firemního programu „Gender Diversity“ usiluje firma o zvýšení atraktivitu pracovního prostředí pro ženy. Pro lepší sladění osobního a profesního života využívá podnik nejen flexibilní formy zaměstnání, ale i podpůrné zdravotní a vzdělávací programy pro zaměstnance a jejich rodiny, mentoring či týden volna nad rámec zákonné dovolené. Podle samotné IBM tyto programy přispívají nejen k většímu zastoupení žen v tradičních „mužských“ profesích, ale také ke zvýšené loajalitě k firmě a pracovnímu nasazení.<sup>49</sup>

V souvislosti s tématem podmínek zaměstnávání a rovných příležitostí jsou v České republice pořádány různé soutěže. Lze uvést např. Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi. Pořádá ji společnost Gender Studies, o. p. s., ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu. Soutěž se zaměřuje na flexibilitu pracovní doby, postavení žen ve firmě apod.<sup>50</sup>

## **Zaměstnanec, firma a správa věcí veřejných**

Vztah zaměstnanců, firem a věcí veřejných lze v kontextu společensky odpovědného chování firmy uchopit i s ohledem na vymezení veřejného statku. Tím je především obrana státu, určitá míra lékařské péče a výše vzdělání, veřejná dětská hřiště apod.<sup>51</sup> Většina těchto statků jsou smíšené veřejné statky, které spadají jak do činnosti obecní či místní správy, tak do privátních aktivit. Jakákoliv forma účasti zaměstnance při správě těchto municipálních aktivit (kompetencí) může být proto považována za účast na správě věcí veřejných. Pokud jsou tyto aktivity vykonávány zaměstnancem reprezentujícím firmu v kooperaci s veřejnou správou, je třeba dbát především na transparentnost a otevřenost této spolupráce, které předejdou nebezpečí korupce.

Účastí firmy na správě věcí veřejných mohou proto být prostřednictvím zaměstnanců i jakékoliv organizované aktivity přesahující základní cíle firmy, např. úklid černé skládky či podíl firmy na volnočasových aktivitách dětí rozvíjejících jejich talent, spolupřádání oslav komunálních výročí apod.

## **Ekonomická odpovědnost, obchodní partneři (dodavatelsko-odběratelské vztahy a zákazníci)**

Společenská odpovědnost firem začíná mít důležitý význam i z pohledu firemních zákazníků. Zákazníci začínají měnit své spotřební návyky a sledují chování firem, zaměstnanci si

48/ Studie, které v rámci tohoto projektu vznikly, lze najít například na webových stránkách Svazu žen [www.csz.cz](http://www.csz.cz), srpen 2005.

49/ Podmínky pro sladování profesního a rodinného života, partnerství v rodině. Metodika 3: Informace pro zaměstnavatele, odbory i zaměstnance, [www.csz.cz](http://www.csz.cz), srpen 2005.

50/ [www.rovneprilezitosti.ecn.cz](http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz), srpen 2005.

51/ Josef E. Stiglitz: *Ekonomie veřejného sektoru*. Grada 1997.

vybírají zaměstnavatele nejen dle výše nabízeného platu. Hlavním kritériem pro spotřebu - nákup zboží - již není pouze cena, ale v případě dostupnosti srovnatelného substitutu daného produktu i původ a podmínky výroby zboží či solventnost firmy při poskytování služeb. Bezprostředně s tím souvisí i nevyužívání klamavé reklamy a neetického marketingu ve vztahu ke klientům a zákazníkům. Tento aspekt může být důležitý pro dosažení zisku firmy a pro udržení si pozice v celosvětové konkurenci.

V rámci dodavatelsko - odběratelských vztahů lze začít se společenskou odpovědností u výrobního procesu firmy a skončit až u prodeje produktu odběratelům. Je proto důležité uvědomit si vnitřní procesy firmy spojené především s výrobou a obchodními vztahy, jako například:

- nákup materiálu a jeho zpracování,
- výroba výrobku,
- skladování zboží,
- logistika,
- prodej,
- platební styk apod.

Relativně aktuálním a zajímavým příkladem, který lze zahrnout do ekonomické odpovědnosti firem, je problematika plateb v obchodním styku. Dle odhadů Evropské komise zbankrotovala v roce 1997 každá čtvrtá firma v důsledku opožděných plateb, což ničilo obchodní vztahy v EU. Pozdní platby byly ovlivněny nejenom rozdílnou splatností faktur, ale i rozdílným respektováním dohodnutého termínu splatnosti, různé efektivitě vymahatelnosti penále za zpoždění apod. V roce 2002 pak Evropská komise vydala směrnici o pozdních platbách v obchodním styku (schválena 8. srpna 2002)<sup>52</sup>. Tento příklad je mj. názornou ukázkou, jak se principy aplikované v rámci společenské odpovědnosti firem mohou transformovat do nových norem EU.

V dodavatelsko - odběratelských vztazích ale nehrají z pohledu společenské odpovědnosti roli jen včasné platby, firmy si především v oblasti dodavatelů vybírají spolehlivé partnery, kteří jim dodávají zboží včas, ve vysoké kvalitě, splňující požadavky Evropské unie apod.

Společensky odpovědná firma si proto pečlivě vybírá své dodavatele, subdodavatele, odběratele, klíčové partnery. Dodržování etických či enviromentálních principů subdodavatele a dodavatele je pro firmu jednak známkou jeho etického podnikání a jednak může šetrný přístup dodavatele přispět k pečlivě budovanému renomé firmy samotné. Příkladem takového přístupu výběru dodavatele může být **Kodex IKEA**, který stanovuje požadavky na dodavatele v oblasti sociálních a pracovních podmínek, dětské práce a ochrany životního prostředí. V oblasti dětské práce kontroluje firma dokonce i subdodavatele. Dodržování kodexu přitom není jen deklarativní, ale doprovází ho také monitoring dodavatelů a spolupráce s nimi, např. vytváření společného akčního plánu mezi firmou IKEA a dodavatelem, který má vést k odstranění nepřijatelných praktik.

Poměrně známým fenoménem je také koncept **Fair Trade** (spravedlivý obchod). Spravedlivý nebo také alternativní obchod by měl v zásadě splňovat následující základní charakteristiku: jde o obchodní partnerství, jehož cílem je zlepšení životních podmínek dosud

---

52/ Česká firma v Evropské unii, HK ČR, SP ČR, Agentura pro rozvoj podnikání ČR, 2003.

vyloučených a znevýhodněných výrobců z rozvojových zemí v rámci konceptu udržitelného rozvoje. Toho se snaží docílit poskytováním rovnoprávných obchodních podmínek pro výrobce a zvyšováním uvědomění spotřebitelů o situaci v rozvojových zemích. V rámci Fair Trade se může prodávat pouze zboží a komodity, při jejichž výrobě byly dodržovány pracovní standardy dle Mezinárodní organizace práce (International Labour Office ILO) a produkce nepoškozuje životní prostředí. Důležitým aspektem je také to, jak produkce prospívá k rozvoji komunity.“<sup>53</sup>

## Společenská odpovědnost firmy nestačí

Závěrem lze říci: považujeme za dobré, že společenská odpovědnost firem je nezávislá, kreativní a nezná mezí a že její dobrovolný charakter CSR dává firmě vhodnou příležitost vyjádřit se i jinak, než jako dravá štika na trhu v boji o zákazníka. Nicméně společensky odpovědná nemá být jen firma, ale i její zaměstnanec, jakákoliv vláda či člověk samotný.

### Použité zdroje:

- Center for Responsible Business.* University of Kalifornia, 2004.  
*Zodpovědné podnikání.* Evropská unie, 2004.  
*Centrum společenské odpovědnosti firem.* ISP ČR, 2004.  
*Společenská odpovědnost firem.* AISIS, o. s., 2003.  
*Průměrný týdenní počet obvykle odpracovaných hodin.* ČSÚ 2005.  
 Zákon č. číslo 65/1965 Sb., zákoník práce.  
 Standard tzv. Investors in People, dostupné na WWW: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) , 2004.  
*Flexibilní pracoviště, rotace práce - job – rotation.* ISP ČR, 2004.  
*Podmínky pro sladování profesního a rodinného života - partnerství v rodině.* Projekt v rámci Iniciativy EQUAL 2002-2005. Český svaz žen, dostupné na WWW: [www.csz.cz](http://www.csz.cz), srpen 2005.  
 STIGLITZ, J.E. *Ekonomie veřejného sektoru.* Praha: Grada, 1997.  
*Česká firma v Evropské unii.* HK ČR, SP ČR, Agentura pro rozvoj podnikání ČR, 2003.  
 Fair Trade, dostupné na WWW: [www.fairtrade.cz](http://www.fairtrade.cz), srpen 2005  
 Jeden Svět, dostupné na WWW: <http://www.jedensvet.org/spravedlivyobchod.html>, srpen 2005.  
 Rovné příležitosti, dostupné na WWW: [www.rovneprilezitosti.ecn.cz](http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz), červenec 2005.

### Lenka Míková

je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze, specializace Veřejná správa, regionální ekonomika a evropská integrace. Spolupracovala s nadací Sue Ryder a o. s. SPIRALIS. Absolvovala stáž u organizace ECAS (European Citizen Action Service) v Bruselu, kde se zabývala především podporou rozvoje lidských zdrojů v rámci Evropského společenství. Poté pracovala jako zástupkyně ředitele Institutu Svazu průmyslu České republiky. Na této pozici založila Centrum společenské odpovědnosti firem. Od roku 2004 je tajemnicí Rady vlády pro rozvoj lidských zdrojů a vede oddělení politiky rozvoje lidských zdrojů Úřadu vlády České republiky.

53/ Informace byly převzaty z webových stránek [www.fairtrade.cz](http://www.fairtrade.cz) a [www.jedensvet.org/spravedlivyobchod.html](http://www.jedensvet.org/spravedlivyobchod.html)

**Lucie Kuthanová**

Lucie Kuthanová po bakalářském studiu humanitních věd na Fakultě humanitních studií UK absolvovala magisterský dvouletý obor Master of European Studies na Univerzitě Viadrina (Frankfurt nad Odrou) a magisterský program „Občanský sektor“ na FHS UK. Pracuje ve sdružení AISIS jako koordinátorka projektu „Společenská odpovědnost firem“ a fundraiserka.



## 2.5. SOF v oblasti životního prostředí

*Miroslav Kundra, Nadace Partnerství*

Ekologický rozměr společenské odpovědnosti má velký význam zejména u výrobních či stavebních podniků, které ovlivňují životní prostředí přímými emisemi, prašností, toxickými látkami, odpadními vodami, hlukem, pachem, indukovanou dopravou a dalšími vlivy. Veřejnost všude na světě je na tyto problémy velice citlivá a firmě, která se třeba i jednou prohřešila, zůstává stigma znečišťovatele a neodpovědného podnikatele po dlouhá léta bez ohledu na to, že svoje chování změnila a do oblasti životního prostředí masivně investuje.

Nelze však pominout ani firmy, které mají na prostředí vliv pouze zprostředkovaně – např. bankovní sektor, který poskytuje úvěry na rozvoj projektů, které mohou mít významné ekologické dopady, nebo konzultantské firmy ovlivňující fúze a privatizace.

Velký prostor pro úspory energie, recyklaci odpadů či používání ekologicky příznivějších materiálů v kancelářské praxi, při úklidu, apod. je v provozních a administrativních budovách veškerých podniků bez ohledu na obor působení.

Odpovědnější postoj firem k této problematice vyvolal především tlak veřejného mínění, s tím související přísnější legislativa a postupně také různé dobrovolné závazky nad rámec legislativy, které mají význam pro dobré jméno a konkurenceschopnost firmy zejména na mezinárodních trzích.

V době globalizace trhů se postoje a normy v této oblasti spíše sjednocují. Stojí však za to připomenout významný rozdíl v přístupu mezi Severní Amerikou a Evropou před 20-30 lety (i když obě cesty nakonec vedly k podobným výsledkům). USA a Kanada šly cestou zajištění práva na informace (Right to Know), které americké firmy musí veřejnosti poskytovat o znečišťujících a toxických látkách. Veřejné mínění pak samo vytváří účinný tlak na odstranění škodlivých provozů, investice do lepších technologií i širší odpovědnost firem vůči komunitám. Tzv. Toxics Release Inventory (TRI) je veřejně přístupná databáze vypouštěných chemických látek a odpadů spravovaná a každoročně aktualizovaná agenturou pro životní prostředí (EPA).

Přirozeným pokračováním tohoto přístupu jsou také dobrovolné závazky firem dodržovat environmentální standardy nad rámec zákona či výroční zprávy věnované oblasti životního prostředí (sustainability reports).

Evropa šla spíše cestou zpřísnování norem a státního dohledu nad jejich dodržováním. Přesto se osvědčený americký koncept šíří i v Evropě. Protokol o registrech úniků a přenosů znečišťujících látek (PRTR) k Arhuské úmluvě o přístupu k informacím, účasti veřejnosti na rozhodování a přístupu k právní ochraně v záležitostech životního prostředí přijala v r. 2003 pátá ministerská konference Životní prostředí pro Evropu v Kyjevě. ČR bude muset v roce 2006 poprvé zveřejnit data z integrovaného registru znečištění (IRZ) za rok 2004.

Mezi hlavní celosvětově respektované iniciativy nad rámec zákonů patří ISO 14001, EMAS, CERES principles, Responsible Care nebo Forest Stewardship Council (podrobněji viz příloha).

K dispozici jsou i netradiční indikátory porovnávání vlivu na životní prostředí. Například tzv. ekologická stopa (Ecological Footprint); koncept, který umožňuje porovnávat, kolik plochy Země svou činností spotřebuje jednatel, město i podnik. Dalšími příklady jsou GPI (Genuine Progress Indicator) nebo ISEW (Index of Sustainable Economic Welfare).

V červenci roku 2000 vyhlásil generální tajemník OSN Kofi Annan iniciativu nazvanou Global Compact. Jde o mezinárodní síť sdružující agentury OSN, nevládní organizace, zástupce více než tisícovky firem a zástupce dalších mezinárodních organizací (International Labor Organization, World Business Council on Sustainable Development.) Tato globální iniciativa navazuje na existující mezinárodní deklarace a klade si za cíl společné prosazení devíti základních principů podnikání po celém světě.

Odpovědnost k životnímu prostředí je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy, tak vně.

**a) Uvnitř firmy** usnadňují minimalizaci dopadů na životní prostředí při výrobě a provozu spolu se zajištěním zdravého pracovního prostředí a bezpečnosti zaměstnanců nad rámec povinného dodržování zákonů standardizované postupy ISO 14001 nebo EMAS.

Do této oblasti patří mimo jiné snižování spotřeby energie a vody, recyklace odpadů, striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami apod.

Tato opatření lze zčásti provést nízkonákladově lepší organizací výrobních cyklů, ale v realitě transformačních ekonomik jde především o investiční opatření. Zavádění nejlepších dostupných technologií je investičně náročné, zajistí však výrobnímu podniku bezpečné dodržení ekologických norem a také výrazné zlepšení konkurenceschopnosti.

Mezi nízkonákladová, ale psychologicky a výchovně velice účinná opatření patří důsledné promítání ekologicky odpovědného chování do všech provozů, včetně administrativy či kuchyně. Důsledné třídění odpadů, používání recyklovaného papíru, ekologicky příznivějších čisticích prostředků nebo zařazení biopotravin do jídelníčku mohou významně ovlivnit spotřebitelské chování zaměstnanců nejen v rámci podniku, ale také v jejich domácnostech.

**b) Vnímání ekologické odpovědnosti firmy veřejností** však nejvíce formují **dopady její činnosti na okolní komunity** a to, jak otevřeně a proaktivně se staví k řešení problémů, které s její činností přímo či nepřímo souvisejí.

Každá výroba a provoz své okolí nějak nepříznivě ovlivňuje. Zabírá prostor, odčerpává zdroje, zvyšuje emise, hluk či dopravní zatížení. Jde o to, jak odpovědně se firma snaží tyto vlivy eliminovat a jak vychází vstříc potřebám obyvatel v okolních obcích a městech. A to nejenom prostřednictvím zastupitelstev, ale také přímou komunikací s občanskými strukturami, spolky i jednotlivými občany. Nejde o „kupování jejich loajality“, ale o partnerskou spolupráci na zlepšování kvality života, sdílení zdrojů a mobilizaci nových podnětů a příležitostí.

Příkladem podniku, který se velmi dobře vyrovnal s ekologickými problémy uvnitř závodu i ve vztahu k okolním obcím, může být cementárna v Mokré u Brna. Ještě v polovině devadesátých let patřila tato firma k největším znečišťovatelům a její vliv na široké okolí byl patrný už z vrstev prachu na okolních lesích či střechách domů. Po privatizaci zahájil management závodu nejen masivní investice do nových technologií a do monitorování svých emisí, ale také do vzdělávání pracovníků a důsledné kontroly dodržování vnitřních předpisů. Současně zahájil politiku otevřené komunikace s okolními obcemi a poskytování informací



o svých emisích. Zval občany na prohlídky provozu a trpělivě vysvětloval. Cíleně vedl dialog s ekologickými organizacemi. Byl také otevřený k potřebám komunit a vždy podporoval projekty obcí i spolkovou činnost v okolí.

Nepříznivý či podezřívavý postoj obyvatel k měnící se firmě nějakou dobu přetrvával, ale nedůvěra postupně mizela a dnes je Českomoravský cement respektovaným partnerem obcí, CHKO Moravský Kras, ekologických organizací, kulturních a jiných občanských aktivit v regionu. Také hodnota nemovitostí v okolních obcích se po odprášení cementárny zvýšila.

Příklad cementárny v Mokré ilustruje, jak důležitá je otevřená komunikace s okolní komunitou. Příkladem na druhém pólu spektra může být Spolana Neratovice, která v době povodní zamořila okolí chlórem. Ukázalo se, že firma neměla ani pořádný přehled o tom, kde a jak byly nebezpečné látky uskladněny. Když došlo k nejhoršímu, firma nepodávala úplné informace a vyhýbala se odpovědnosti. Její obraz u veřejnosti zůstane na dlouhou dobu nedůvěryhodný. Hodnota nemovitostí v okolí továrny je ekologickými riziky snižována.

Stále větší vliv na prostředí má doprava. Ať už jde o přepravu surovin, výrobků nebo zaměstnanců. Jen málo firem bere v úvahu tento aspekt a vytváří podmínky k minimalizaci dopravní zátěže. Pozitivní příklady najdeme spíše v zahraničí než u nás. U nákladní přepravy je kritériem podíl přepravy na železnici, u osobní dopravy jde o motivační nástroje k tomu, aby zaměstnanci a návštěvníci mohli pohodlně využívat veřejnou dopravu nebo kolo.

Taková politika má obrovský význam zejména ve městech s rostoucím počtem obchodních a administrativních center. Houstnoucí automobilová doprava a nároky na extenzivní parkování výrazně snižují kvalitu života městských částí a žádoucí změna je nejen otázkou návyků a lepší infrastruktury, ale významnou roli může sehrát i přístup zaměstnavatele.

Větší odpovědnost firem k životnímu prostředí je stejně jako u nás občanů především otázkou motivace. Významně působí dobré příklady, chování konkurence a samozřejmě tlak zákazníků. Příznivé klima má spoluvytvářet stát. V našem případě stát přichází jen s ojedinělými iniciativami, jako je označení ekologicky šetrný výrobek udělované Ministerstvem životního prostředí, a většinu norem přebírá z EU, která definuje společenskou odpovědnost podniků jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders (Evropská unie, Zelená kniha 2001).

Společenská odpovědnost firem je toutéž stranou mince jako dodržování principů udržitelného rozvoje, který vyvažuje ekonomická, sociální a ekologická hlediska. Definice OSN ho charakterizuje jako rozvoj, který „naplňuje potřeby současných generací, aniž by ohrozil zdroje pro potřeby generací příštích.“

Od září 2003 se tématy spadajícími do oblasti společenské odpovědnosti firem programově zabývá Rada vlády pro udržitelný rozvoj. V roce 2004 byla schválena Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Teď jde o to, aby jí úřady, firmy i občané dali dostatečnou prioritu.

## **Přílohy:**

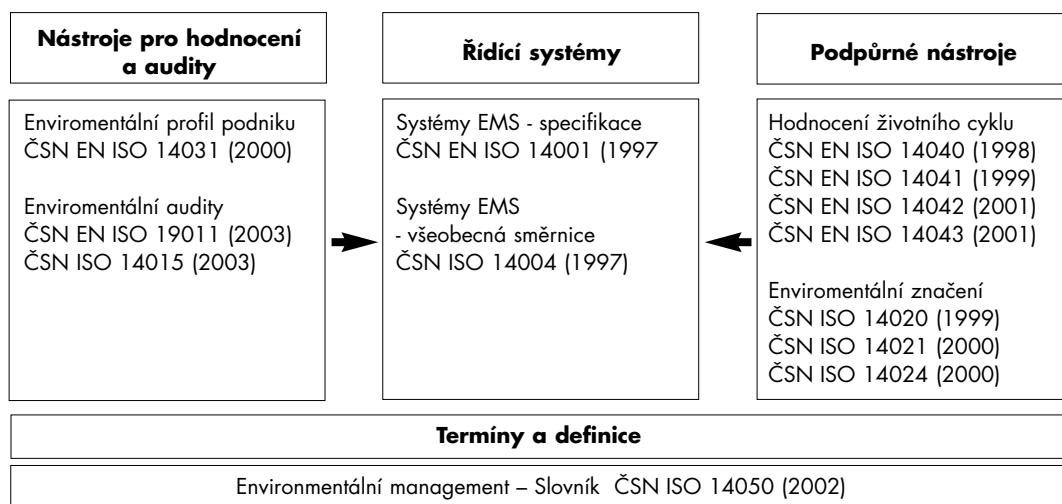
Příklady dobrovolných mezinárodních iniciativ a standardů:

**EMAS** (Eco-Management and Audit Scheme) je dobrovolný systém eko-managementu a auditů uplatňovaný v Evropské unii. Je podobný normě ISO 14000, ale navíc vyžaduje ověřování a publikování výsledků. Systém zavádí environmentální politiku uvnitř firmy, povin-

nost zveřejňovat údaje o emisích, odpadech, spotřebě vody a energie. V současnosti se pracuje na aplikaci EMAS i mimo průmyslové podniky, např. v sektoru služeb.

### ISO 14000 (International Organisation for Standartisation)

ISO 14000 je celosvětově rozšířený dobrovolný systém managementu, který zlepšuje ochranu životního prostředí. Jeho strukturu přibližuje následující schéma:



### Principy CERES

Principy CERES byly vytvořeny koalicí ekologických organizací, sociálně odpovědných investorů a správců veřejných penzijních fondů. Cílem je motivovat firmy k respektování 10 principů a ke zveřejňování výsledků této snahy. Principy pokrývají oblasti jako ochrana biosféry, udržitelné využívání přírodních zdrojů, nakládání s odpady a jejich omezování, obnovu poškozeného životního prostředí, informování veřejnosti, zapojení managementu, auditů a zprávy o této činnosti.

### FSC (Forest Stewardship Council)

Tento certifikační systém se zaměřuje na sociální, ekonomické a sociální aspekty managementu lesů v závislosti na místních podmínkách. Zatím je certifikováno necelé 1% celosvětové rozlohy lesů. Systém sleduje celý cyklus od pěstění lesa přes těžbu a zpracování až po výrobky v obchodech.

### Responsible Care

Responsible Care® je iniciativa American Chemistry Council, kterou v roce 1988 reagovala na obavy veřejnosti z chemického znečištění. Členství v této iniciativě průmyslové podniky zavazuje:

- neustále zlepšovat jejich zdravotní, bezpečnostní a ekologické standardy;
- naslouchat a reagovat na obavy veřejnosti;

- pomáhat jeden druhému v dosažení optimálního stavu;
- zpravovat o cílech jejich plnění veřejnost.

### **Miroslav Kundra**

Vystudoval Přírodovědeckou fakultu Masarykovy univerzity v Brně, obor fyzická geografie. Pracoval v Ústavu pro urbanistické plánování, poté se věnoval vědecké práci v Geografickém ústavu ČSAV v Brně. V roce 1993 se stal ředitelem Ekologického centra Veronika v Brně a od roku 1994 dodnes pracuje jako ředitel Nadace Partnerství. Je členem Konsorcia Partnerství pro životní prostředí ve Střední Evropě, předsedou správní rady Nadace Veronika, členem Rady vlády ČR pro nestátní neziskové organizace.



## **2.6. SOF a lidská práva; aspekt rovnosti žen a mužů**

*Monika Ladmanová, Otevřená společnost, o. p. s.*

V kontextu současné diskuse o definici a obsahu společenské odpovědnosti firem je nezbytné identifikovat také odpovědnost za lidská práva. Jde o vícerozměrný vztah vycházející z podstaty lidských práv. Lidská práva mají charakter práv přirozených a jako taková jsou nezczizitelná a neporušitelná. Jejich charakter automaticky předpokládá obecně sdílené a dodržované principy, zakládající podstatu lidských práv, a ochranu těchto principů. Taková ochrana i odhodlání k ní je vyjádřena proklamací států a svobodných národů, jakkoli existence lidských práv je na rozhodnutí států nezávislá, neboť se jedná o práva přirozená.

V této souvislosti, i v souvislosti s principem společenské odpovědnosti firem, je důležité zároveň poukázat na odpovědnost současných generací vůči dalším pokolením za osud veškerého života a tudíž presumovanou odpovědnost nejen fyzických, ale i právnických osob, které navíc kumulují poměrně významný ekonomický potenciál. Jde tedy o odpovědnost za stav společnosti a z toho vyplývající spoluodpovědnost za dodržování (a s tím spojenou ochranu) lidských práv.

Součástí konceptu lidských práv je záruka rovnosti všech lidí bez rozdílu a obecný zákaz diskriminace či znevýhodňování některých skupin založený na rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Tento univerzální zákaz diskriminace či preference vymezuje „nevětšinové“ hledisko konceptu lidských práv a chrání každého před většinami i menšinami. Obecně je odpovědnost za dodržování zákazu diskriminace na každém státu, který vytváří právní rámec pro jeho fungování. Obecné dodržování právních předpisů se automaticky vztahuje na právníké osoby a s aplikací principu nediskriminace je spojena možná sankce za jeho nedodržení. Důležitým faktorem uplatnění takového zákazu je vůle odpovědného subjektu - firmy - k zákazu přistoupit a dodržovat jej. V tomto momentu tedy nastupuje vlastní chování korporace – firmy, jejíž rozhodnutí jednat tak, aby nedocházelo k diskriminaci, znamená dostát principům lidských práv, jak zmíněno výše, přirozeně náležejícím všem lidským bytostem.

Prostor pro naplnění myšlenky společenské odpovědnosti firem ve vztahu k lidským právům lze chápat v jednom směru jako důsledné dodržování zásady zákazu diskriminace. Firma však může uchopit svou odpovědnost také jako příležitost, jak prostřednictvím vlastního jednání napomoci nastavit standardy pro uplatňování lidskoprávních zásad ve společnosti. Tento přístup již souvisí s projevy dané firmy subjektu vůči komunitě a celé společnosti. Může mít například podobu finančního (či jinak definovaného) příspěvku organizaci, která se zabývá prosazováním dodržování lidskoprávních zásad aktivně – zejména neziskové organizaci vyu-

živající metod prosazení principů nediskriminace. V posledních pěti letech se v České republice objevily pozitivní příklady, kdy se - většinou nadnárodní - korporace seznámila s činností některého neziskového subjektu a poskytla mu zdroje na jeho činnost spojenou s principem prosazování dodržování lidských práv u nás. Většinou šlo o případy „nekontroverzního“ typu, případy pomoci, které neakcentovaly fakt porušení zásady rovnosti ze strany buď státu nebo jiného subjektu nebo tak činily nepřímo (poskytnutí technické asistence studentům právnických fakult pro provoz právní kliniky žadatelům o azyl, finanční příspěvek na uspořádání letní školy lidských práv pro studenty VŠ). Dalším typem možného přístupu ziskového subjektu k problematice lidských práv je vytvoření vlastní strategie prosazování a dodržování lidsko-právních principů ve společnosti. To však vyžaduje kvalitní profesionální zázemí podepřené znalostní základnou a ta se ve většině případů objevuje výhradně u společností poskytujících právní služby. Ve srovnání se zahraničím, kde je obvyklá pro bono práce právních kanceláří (stanovený objem času zastupování zdarma právě v případech porušování lidských práv), je tato praxe v České republice spíše výjimkou. Většina nadnárodních společností však deklaruje princip dodržování principů lidských práv, a to globálně pro všechny země, ve kterých působí. Jde však více méně o interní strategie těchto korporací.

## **Genderová rovnost a její prosazování**

V dnešní době se setkáváme s typickým a co do definice příčin hlubokým problémem spojeným s dodržováním zásady nediskriminace, který definujeme jako rovné zacházení a v tomto textu se zaměřím na zacházení se ženami a muži (genderová rovnost). Problém vyplývá z historicky dlouhodobě uplatňovaného nerovného společenského postavení, z něhož se odvíjí současné stereotypní vnímání rolí žen a mužů ve společnosti a vyúsťuje ve faktickou nerovnost spojenou také s účastí žen a mužů na pracovním trhu a jejich přístupu k ekonomické aktivitě. Tato nerovnost má charakteristické projevy například v nestejně vyšší odměny za práci stejné hodnoty, nestejných podmínkách pro kariérní postup či v získání některé z rozhodovacích pozic nebo ve slabší právní ochraně pro zkrácené formy pracovního úvazku typického pro ženy. To vše je projevem nedodržení zásady rovného zacházení a jedná se tudíž o porušení zásady nediskriminace.

Rovné zacházení se ženami a muži je ve firmě základním předpokladem dodržení závazku dodržování lidských práv. Přístup k této otázce zároveň předurčuje chování dané firmy k ostatním marginalizovaným skupinám a odvíjí se od něj rozhodnutí zaměstnavatele přistoupit důsledně k ochraně principu lidských práv. Je nutné podotknout, že přiznání genderové diskriminace souvisí s odhalením a pochopením jejích příčin, které často souvisí se společenskými předsudky o stanovených rolích pro ženy a muže. Druhým krokem pak jsou opatření, která směřují k odstranění nerovností a nastolení faktické rovnoprávnosti ve firmách, tj. na pracovním trhu. Jedním z prostředků vedoucích k tomuto cíli je tzv. genderový audit, který slouží firmám a podnikatelům ke zjištění stavu genderové (ne)rovnosti a od jeho výsledků se pak odvíjí použití dalších existujících nástrojů pro zavedení nápravy. Rozhodující úlohu zde hraje faktor vůle se touto otázkou zabývat – prozatím je v České republice spíše typický pro zaměstnavatele, u kterého se objevuje zahraniční prvek, ať již jde přímo o nadnárodní korporaci nebo jen o zahraniční kapitál – většina ostatních podnikatelských subjektů u nás se potýká s nepochopením příčin a důsledků svého stereotypního chování.

Je dobré na tomto místě zmínit prokázané pozitivní ekonomické přínosy pro firmy v případech, kdy byly odstraněny překážky rovného zacházení se ženami a muži na pracovním trhu. U zahraničních podniků se prokázalo, že docílením rovnosti je zvýšeno využití potenciálu ženské práce a zvyšují se tak ekonomické výsledky dané firmy.

V České republice je v současné době realizován projekt, vedený obecně prospěšnou společností Gender Studies, který se soustřeďuje na vytipování zaměstnavatelů aplikujících důsledně zásady genderové rovnosti, jejich zviditelnění, a tím motivování dalších subjektů k podobnému chování. Důležité je také zmínit aktivní přístup Evropské unie, která v rámci politiky zaměstnanosti prosazuje zásadu genderového mainstreamingu (proces, který aplikuje genderovou rovnost na trhu práce a směřuje k jejímu dosažení) a uplatňuje ji jako jeden ze základních principů při posuzování projektů realizovaných v rámci distribuovaných prostředků ze strukturálních fondů, čímž mimo jiné výrazně napomáhá k zavádění a udržování genderové rovnosti a jejího principu u zaměstnavatelských subjektů.

Nerovné zacházení se ženami a muži má samozřejmě dalekosáhlé důsledky také mimo pracovní trh. Jaké jsou v těchto případech možnosti podnikatelských subjektů a soukromých právnických osob uplatňovat aktivní přístup a ovlivňovat chování a vnímání společnosti ve smyslu lidskoprávních zásad? Diskriminatorní postoj společnosti vůči své vlastní (více jak většinové) části má nejrůznější formy a má projevy také ve ztížení přístupu žen k rozhodovacímu procesu ve společnosti, v politice a ve vrcholovém managementu firem a k přímé účasti na něm, jež má svůj původ rovněž ve zvyklostech a nastavených parametrech například výběrového procesu.

Dosažení rovnosti žen a mužů je v globálním kontextu cíl, od jehož naplňování se očekává zvýšení bezpečnosti, postupné odstraňování chudoby a řešení sociálních témat. Přijetí odpovědnosti za tento cíl, který je primárně na vládách jednotlivých států, je však současně výzvou i pro nestátní subjekty. Jak již bylo zmíněno výše, přístup firem/podnikatelů může mít více podob, jednou z nich je účast na aktivitách jiných subjektů, ve většině případů neziskových organizací. Možnosti uplatnit svůj postoj vyjádřený podporou aktivit posilujících genderovou rovnost v České republice jsou, současné trendy však nenasvědčují tomu, že by se zvýšil objem prostředků zaměřených tímto směrem od soukromých subjektů.

Dalo by se říci, že průkopnickou v českých podmínkách byla v této souvislosti iniciativa akciové společnosti Philip Morris ČR, která v roce 2000 vytypovala jako jedno z důležitých společenských témat problém domácího násilí, a od té doby poskytuje finanční a lidské zdroje na boj s tímto fenoménem v české společnosti. Činí tak ve spolupráci s neziskovým sektorem a představiteli MVČR. Významně tak přispěla k tomu, že domácí násilí bylo v České republice „uznáno“ jako problém, proběhly důležité legislativní změny směrem k zajištění právního rámce postihu domácího násilí, změnil se postoj veřejnosti vůči vnímání násilí v rodině a tudíž i přístup obětí tohoto násilí, které snadněji (ne však nekomplikovaně) vyhledají pomoc ve své situaci, která je jim v širší míře poskytnuta (ne však zcela státem zajištěna).

Existují další případy, kdy soukromé firmy v ČR podpořily neziskovou organizaci věnující se poradenským či konzultačním činnostem spojeným s genderovou rovností či s obhajobou ženských práv, ať již formou hmotného daru, poskytnutím dobrovolníků nebo přímo finančními prostředky, nicméně šlo spíše o jednorázové akce a precedens společnosti Philip Morris zůstává výzvou pro další podnikatelské subjekty uchopit jedno či více ženskopravních témat a komplexně se mu věnovat.

Pro účely získávání prostředků pro ženskoprávní projekty neziskových organizací byl v roce 2004 založen nadační fond Slovak-Czech Women's Fund, který působí v ČR a na Slovensku. Jeho činnost se zaměřuje mimo jiné na soukromé podnikatelské subjekty, kdy jsou připravovány a aplikovány strategie, směřující k motivaci poskytnout finanční prostředky na aktivity spojené s prosazením genderové rovnosti. Součástí těchto strategií je potřeba upozorňovat na nutnost a výhody takového konání. Kromě naplnění základního přirozenoprávního principu rovnosti jde zejména o celkové zvýšení životní úrovně a kvality života a s tím spojené i ekonomické zisky.

Ve všech zmíněných případech přístupu firem k lidským právům a zásadě jejich dodržování je významný faktor pochopení problematiky a jejích dílčích aspektů. K jeho posílení slouží všeobecná informovanost, jejíž zvyšování může být jedním ze směrů, kterým se soukromý subjekt vydá při realizaci své společenské odpovědnosti.

### **Monika Ladmanová**

Po absolvování Právnické fakulty na Univerzitě Karlově v Praze pracovala jako právníčka v Poradně pro uprchlíky Českého helsinského výboru, od roku 1999 je programovou koordinátorkou Nadace Open Society Fund Praha. Zároveň pracuje jako výkonná ředitelka Otevřené společnosti, o. p. s., neziskové organizace zaměřující se na prosazování demokratických hodnot a principů.



## 2.7. CSR jako součást komunikace a strategie firmy

*Milan Hejl, Ami Communications*

Přestáváte rozumět svým dětem? Nemůžete najít cestu ke svým rodičům? Nechápete, proč mladí lidé revoltují? Nejen vy. V letech 2003 a 2004 proběhla ve Velké Británii velká kampaň zaměřená na zmapování a zlepšení vztahů mladých lidí s dospělými. Součástí kampaně byl výzkum mapující, jak mladí vnímají svou komunikaci s dospělými; série diskusních setkání mladých lidí s uznávanými osobnostmi a představiteli státu, firem a organizací; studie prezentující významné projekty mladých pro jejich okolí. Kampaň zahrnovala i fundraising pro telefonní linku pro děti v nesnázích. Během dvou let se podařilo vybrat asi 150 milionů korun. Tuto kampaň neorganizovalo ministerstvo ani jiná vládní instituce. Financovala a organizovala jí společnost BT jako součást svého CSR.

### **Proč firmy dělají takové věci?**

Protože to jejich stakeholdeři očekávají. Protože vnímání firmy jako společensky odpovědné je důležitou součástí jejího nehmotného kapitálu a ten podle výzkumu New York University se tvoří průměrně 85 % tržní kapitalizace společnosti.

Lidé si vždy všímali chování toho, s kým dělali obchody. Soukromý skandál obchodníka na maloměstě nijak nesouvisející s podnikáním ho mohl donutit zavřít krám. Dnes nemůžeme posuzovat morální profil pokladní v supermarketu. A tak si lidé začali více vnímat přímo firem, které vyrábí zboží a poskytují služby. Očekávání lidí samozřejmě posiluje i to, že firmy samy se s nimi snaží navázat osobnější vztah. Neprodávají nápoje, ale zábavu a osvěžení, ne jen mýdlo, ale pohlazení a blízkost. Reklama se dnes snaží zaujmout zákazníka emocemi, aby značka navázala se svými spotřebiteli vztah založený na iracionálních, emotivních faktorech. A tak už nestačí mít kvalitní produkty a dynamické značky, firmy se musí chovat charakterně – tedy slušně a společensky odpovědně. A musí být schopny toto chování prokázat svým stakeholderům.

### **Místo CSR ve firemní strategii**

Společenská odpovědnost firem (CSR) bude brzy i v České republice standardní součástí firemních procesů. Stále více bude součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení.

Mnoho společností vidí CSR jako čistě komunikační disciplínu. Ale cesta k dobré pověsti je být odpovědnou společností. Pouhé komunikační cvičení, bez včlenění principů CSR do každodenního rozhodování, může vytvořit rozpor mezi veřejnou image společnosti a realitou, který může firmě v budoucnosti přivodit značné potíže.



Základem CSR je minimalizace sociálních, etických a environmentálních rizik. Jednoduše řečeno to znamená nedělat nic špatného. Jenže chápání toho, co je ještě normální a co už je špatné, se postupně vyvíjí. Ovlivňují to novináři, aktivisté i legislativci. Před pár lety by těžko někoho napadlo, jak vážně může obchodní řetězec poškodit svou reputaci kácením nepohodlných stromů. Průběžně je proto třeba rizika posuzovat, sledovat diskusi neziskových organizací a aktivistů, poměřovat vlastní situaci s benchmarky různých CSR standardů, kodexů chování a postupy ostatních firem v oboru.

Dalším krokem by mělo být zmapování názorů a priorit stakeholderů – zákazníků, akcionářů, obchodních partnerů, státní správy a samosprávy, odborné veřejnosti a zaměstnanců. Vztahy s nimi jsou přece důvodem, proč se vůbec firma CSR zabývá. Vhodné jsou spíše kvalitativní metody výzkumu, jako strukturované rozhovory a focus groups. Některé z nich mohou pomoci i sjednocení názorů managementu na CSR strategii. Například Opavia-Lu provádí i v ČR stakeholder evaluation, při kterém rozhovory provádí přímo členové managementu, a to vždy s cílovými skupinami, se kterými se nesetkávají při své normální práci. Výrazně může výzkum pomoci ztotožnit zaměstnance se CSR projekty.

Následujícím krokem je vytvoření aktivní CSR strategie postavené na analýze rizik a stakeholderů a jejich porovnáním s rozvojovými záměry společnosti.

Úspěšné CSR musí být stejně jako úspěšná komunikace dlouhodobé, plánované a musí obsahovat jasnou vnitřní logiku, která pomůže okolí chápat co a proč společnost dělá. Přidělování darů těm, kdo právě dokázali okouzlit šéfa společnosti na večírku, není konzistentní strategií (i když rozhodně neupírám zejména majitelům firem právo rozhodovat se o směřování podpory prospěšných aktivit i podle svých osobních zájmů a vztahů). Volba mezi jednotlivými oblastmi a typy projektů představenými v této publikaci závisí na konkrétních cílech firmy.

## **Jak komunikovat CSR**

Již při vytváření strategie je třeba zabývat se budoucí komunikací CSR aktivit. Firmy mají legitimní právo usilovat o to, aby se jejich stakeholderi dozvěděli o tom, jak odpovědnou součástí společnosti jsou. Ve firemním světě je zcestný názor, že ten, kdo někomu pomáhá, to má dělat pro vlastní dobrý pocit a moc se o tom nešířit. Pokud by management utrácel firemní prostředky pro vlastní dobrý pocit, nebyla by to filantropie a podpora CSR.

Média u nás však mají zdrženlivý postoj k informacím o CSR aktivitách firem. Pozitivní zprávy jim obecně přijdou méně zajímavé a u pozitivních zpráv o firmách se navíc bojí obvinění ze skryté reklamy. Programový odpor vůči zprávám z oblasti firemní podpory veřejně prospěšným projektům však začíná postupně vycházet z módy. Výrazně usnadnit budoucí komunikaci CSR s médii mohou správné volby cílových oblastí, partnerů na straně neziskových organizací, kreativní návrhy projektů. Vynikající výsledky přináší, když se firma dlouhodobě věnuje jedné oblasti či fenoménu a získá si v něm postupně pozici experta a vůdce tak, jak se to podařilo BT v našem úvodním příkladu.

Úspěšné projekty by měly být transparentní – osvědčeným uspořádáním jsou grantové systémy, které navíc umožňují zapojit do rozhodování veřejnost a opinion makery. Příklady takových úspěšných projektů mohou být třeba regionální granty Nadace Eurotel nebo Plzeňského Prazdroje. Výraznou publicitu mohou získat inovativní projekty. Více

než 181 článků včetně zpravodajství všech tří celoplošných televizí se věnovalo Školičce internetu pro seniory organizované Nadací Elpida společnosti GlaxoSmithKline. Takové publicity se jí dostalo i proto, že její smysl a výsledky jsou srozumitelné a je jí snadné vyfotit a nafilmovat.

Rozumnou strategií zajišťující publicitu může být mediální partnerství. I média si však začínají vybírat, kde se budou angažovat a je lepší přicházet za nimi s inovativními, zajímavými projekty. Nezbytnou podmínkou úspěšné komunikace s médii je však znalost jejich fungování a pravidel, schopnost připravit podklady ve formátu a jazyce, se kterým jsou ochotny pracovat a správná volba osob a způsobu kontaktu.

Média však nejsou jedinou možností komunikace CSR aktivit. Prvním místem, kam jde ten, kdo si chce ověřit, jak si firma se CSR stojí (včetně novinářů), jsou její webové stránky. Řada výrobců zboží může využít přímo své výrobky. Obaly a etikety mají obrovský zásah a nemusí se omezit jen na deklaraci příslušnosti ke kolektivní akci, jako to bylo u úspěšného projektu Ostrovy života.

Další příležitosti nabízí interní komunikace – firemní časopisy, intranety, nástěnky, prezentace CSR na akcích pro zaměstnance, výstavy v podnikových prostorách. Zajímavou cestu komunikovat svou podporu péči o postižené děti našla Nadace Eurotel. Na její pozvání strávil několik dní v centru Borůvka známý fotograf Tomki Němec. Výsledkem byla působivá výstava, kalendář a příloha v časopisu Respekt.

Samozřejmostí pro všechny firmy, které se CSR seriózně zabývají, je vydat roční zprávu o společenské odpovědnosti buď jako část výroční zprávy nebo jako samostatný tisk.

## **Nové trendy v CSR**

Firmy v České republice mají ještě příležitost budovat svou dobrou pověst chováním, které je ve například v USA či Velké Británii již pokládáno za naprosto standardní a svou pověst tam riskuje ten, kdo si to neuvědomuje. Postupně totiž bude stále více samozřejmostí a firmám se bude obtížně dařit získávat pro něj pozitivní publicitu. Společnost ČEZ je dnes se svým CSR reportem pionýrem, zanedlouho může být černou ovčí ten, kdo nedá k dispozici informace o plnění své společenské odpovědnosti. V roce 1992 bylo ve Velké Británii vydáno 26 CSR reportů, v roce 2003 jich bylo již 1791.

Pro získání dobré pověsti a odlišení se od konkurence budou muset v budoucnosti firmy hledat způsoby, jak jít dál, jak ne pouze naplňovat očekávání, ale využívat příležitosti v oblastech sociálních vztahů, etiky a životního prostředí. Tady již nebude stačit opívat se od ostatních a spoléhat se na zavedené postupy. Corporate Social Leadership vyžaduje kreativitu.

Nabízí se například dvě oblasti. První je přeměna sociálních potřeb v obchodní příležitosti. Například mobilní operátor O2 vytvořil produkt, který používá mobilní technologii k léčbě astmatu – k mobilnímu telefonu je připojen přístroj, který měří sílu dechu a výsledky přenáší přes GPRS na centrální server, který porovnává naměřené hodnoty s očekávanými hodnotami vypočítanými z individuální zdravotní historie pacienta a upozorní na nutnost lékařského zásahu. Druhou možností je využít sílu značky na podporu sociálních změn. Tím, jak jsou vlády stále méně schopné ovlivňovat postoje a chování občanů, mohou důležitou roli hrát velké společnosti. Příkladem může být dlouhodobá kampaň MTV zvyšující povědomí o AIDS.

### **Milan Hejl**

Managing partner agentury Ami Communications. Studoval historii na FF UK a absolvoval odborné stáže na Oxford University a Ashridge Management School. Před založením AMI Communications pracoval nejprve jako novinář a poté byl tři roky ředitelem nezávislé tiskové agentury. Odpovídá za řízení týmů zabývajících se PR finančních institucí a investorskými vztahy, komunikací IT a internetových společností, korporátním PR a krizovou komunikací. O PR pravidelně přednáší a píše odborné články.



## 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem

*Jana Trnková*

### Úvod

Integrace tzv. „triple-bottom-line“<sup>54</sup> do podnikatelské strategie firmy je jedním ze základních předpokladů společensky odpovědného chování firem (CSR). Přijmutí této strategie, která nezohledňuje pouze jeden, ale všechny tři aspekty podnikání ve společnosti – aspekt ekonomický, sociální a environmentální - je podmínkou pro to, aby mohla firma deklarovat, že myslí svou společenskou odpovědnost vážně.

S nárůstem firem, které takto orientují svou strategii, se objevuje silná poptávka po relevantních a věrohodných datech, která by tuto společensky odpovědnou praxi firem dokazovala. Zájem o tyto informace mají vedle firem samotných především tzv. stakeholders – jednotlivci či skupiny, které vstupují do vztahů s firmou nebo které firma svou činností ovlivňuje. Stakeholdery mohou být akcionáři, obchodní partneři, zákazníci, investoři, neziskové organizace, média či organizace veřejné správy.

Schopnost předložit věrohodná data (či dokonce komplexní zprávy) o odpovědném podnikání se tak pro firmy stává otázkou cti a demonstrace efektivního managementu. Za posledních deset let se celosvětově zrodilo množství národních i mezinárodních standardů a technik měření a reportování společenské odpovědnosti. Je obtížné se v nich zorientovat. Tento příspěvek je pokusem vnést do této mnohdy nepřehledné problematiky alespoň trochu světla.

### Co a jak měřit?

Aby firmy mohly prezentovat věrohodná data z oblasti své společenské odpovědnosti, je logické, že tato data nejdříve musí získat.

Proto musí být v rámci firmy nastaveny mechanismy měření a dlouhodobého sledování relevantních oblastí. Vymezení těchto oblastí a schopnost efektivně jejich vývoj sledovat není zdaleka snadné a fakticky představuje oříšek hned na začátku celé cesty vedoucí k měření a reportování aktivit v rámci CSR. Jako určité mezinárodní vodítko dnes mnoha firmám slouží kategorie a indikátory, které definovala iniciativa Global Reporting Initiative (viz dále). Žádná jednoznačná a obecně platná kritéria však v oblasti měření společenské odpovědnosti stanovená nebyla a lze říci, že vše je doposud ponecháno na rozhodnutí a iniciativě jednotlivých firem.

---

54/ Termín v roce 1996 poprvé použil John Elkington z britské nevládní organizace Sustainability.

Začátkem cesty k měření a reportování CSR aktivit většinou bývá komplexní pohled na firmu a vytipování klíčových oblastí, ve kterých je pro ni odpovědné chování nezbytností. To je třeba uskutečnit nejen s ohledem na odvětví, ve kterém firma podniká, ale také s ohledem na očekávání a požadavky konkrétních stakeholderů dané firmy. Nástrojem k získání těchto informací je (nebo by měl být) dialog se stakeholdery iniciovaný nejlépe firmou samou. Dialog se stakeholdery je klíčový, neboť by mělo malý smysl plýtvat energií na předkládání dat, která nebudou mít pro stakeholdery potřebnou vypovídací hodnotu a budou jimi považována za irelevantní. Dalším vhodným krokem na začátku nastavení parametrů měření a reportování je i pohled ke konkurenci a obecně na dění v podnikatelském odvětví, ve kterém firma působí.

Pokud firma úspěšně určí relevantní oblasti, které chce sledovat, přechází k nastavení kritérií a způsobů měření - tzv. Key Performance Indicators (KPIs). V případě kvantitativních dat (emise skleníkových plynů, spotřeba vody, množství odpadu, objem finančních darů na prospěšné účely apod.) je to poměrně jednoznačné.

U obtížněji měřitelných kvalitativních kategorií (spokojenost zaměstnanců, firemní kultura, růst zákaznické loajality apod.) jsou nejčastěji používány údaje ze zaměstnaneckých a zákaznických dotazníků, údaje o množství zaměstnanců opouštějících firmu a jejich důvodech, údaje o procentu žen zastoupených ve vedení apod. Zajímavé v této souvislosti bývají údaje, které firma může získat v rámci projektů realizovaných ve spolupráci s neziskovým sektorem (údaje o úspěšnosti programů - konkrétní statistiky čeho bylo dosaženo, jak byly splněny cíle programu, co program pomohl změnit. Opět je zde nutno stanovit kvalitní metriku, která dokáže sledované cíle odpovídajícím způsobem zachytit).

Obecně platí, že jednotlivé indikátory by měly být co nejjednoznačnější a zejména relevantní pro stakeholdery dané firmy.

Příklad: Pro stakeholdery farmaceutické firmy Novo Nordisk jsou relevantní informace o množství a druhu zvířat používaných pro testování a kvalita jejich života v testovacích laboratořích. Proto Novo Nordisk dlouhodobě tyto údaje sleduje a zahrnuje do svých pravidelných zpráv o společenské odpovědnosti.<sup>55</sup>

Sledování jednotlivých oblastí by pak mělo být dlouhodobé s cílem získat komplexní obraz firemního angažmá a také pro možnost srovnání s konkurencí.

## **Dva typy měření společenské odpovědnosti**

Pokud hovoříme o měření v oblasti společenské odpovědnosti firem, je však ještě nutné jasně rozlišit dva typy tohoto měření:

- 1) měření výkonu firmy v oblasti společenské odpovědnosti či lépe řečeno měření toho, „jak si firma stojí“ (measuring performance),
- 2) měření přínosů společensky odpovědného chování pro firmu (measuring benefits).

55/ Novo Nordisk Sustainability report, 2001, 2003, 2004.

V případě měření výkonu je sledováno, jakým způsobem se firmě daří splnit cíle, které si stanovila v jednotlivých oblastech „triple-bottom-line“ - ekonomické, environmentální a sociální.

V případě měření přínosů pak firma sleduje, zda a jak z této své společensky odpovědné politiky profituje. Sledování přínosů je a vždy bude výrazně obtížnější, protože vazby „příčina-následek“ jsou zde mnohem méně zjevné. Navíc je možné je zaznamenat pouze v dlouhodobém časovém horizontu.

Příznačný je v této souvislosti výrok Garryho Pfeifera, CFO firmy DuPont, který prohlásil: „*Během posledních pěti let DuPont snížil své dopady na životní prostředí o 60 % a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340 %. Mohu dokázat, že tato dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o tom mám pochybnosti? Nemám.*“

## Reportování společenské odpovědnosti

Nástrojem komunikace společenské odpovědnosti firem se staly tzv. triple-bottom-line reports<sup>56</sup> dobrovolné komplexní zprávy zahrnující vedle údajů ekonomických také údaje z oblasti environmentální a sociální.

Tyto zprávy mají dvojí význam. V prvé řadě slouží ke komunikaci CSR aktivit firmy, zároveň však proces jejich sestavování může firmě napomoci společensky odpovědnou politiku zdokonalit a upozornit na místa, kde jsou potřebná (vhodná) zlepšení.

Nároky, které proces sestavení CSR zprávy na firmu klade, nejsou malé. I z tohoto důvodu představuje schopnost kvalitní CSR zprávu sestavit pro investory a finanční instituce ve světě určitou zárukou stability a dobrého managementu firmy.

## Global Reporting Initiative

Určitým mezinárodním standardem v oblasti měření a reportování společenské odpovědnosti se stala iniciativa Global Reporting Initiative (GRI).

GRI vznikla v roce 1997 jako iniciativa mezinárodních odborníků napojených na program UNEP Organizace Spojených Národů. V roce 2002 se GRI osamostatnila a stala se nezávislou institucí se sídlem v Amsterdamu.

Cílem GRI je ustavit mezinárodní standardizovaný model pro měření a reportování ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů podnikání. V těchto třech oblastech GRI stanovuje tzv. „core indicators“ (základní indikátory), kterých je třeba se při sestavování zpráv závazně držet, případně uspokojivě vysvětlit, proč je určitý indikátor vynechán. Indikátory jsou jak kvantitativní, tak kvalitativní.

GRI se snaží o co největší využitelnost napříč podnikatelskými odvětvími. Je však otázkou, do jaké míry se jí toto daří (a do jaké míry je něco takového vůbec možné). Obtížnost tohoto záměru dokazuje fakt, že pro určitá podnikatelská odvětví musela GRI nakonec připravit specifické dodatky – jedná se například o automobilový průmysl, finančnictví, telekomunikace, turismus a další.

Vedle škály CSR indikátorů poskytuje GRI také řadu doporučení a praktických vodítek pro sestavování zprávy.

Základními principy pro proces přípravy reportu jsou podle GRI například: upřímnost, transparentnost, konzultace se stakeholdery, ochota přiznat chyby i místa, kde jsou nutná zlepšení, přesnost, možnost auditu a verifikace.

---

56/ Případně „sustainable reports“ či „CSR reports“.

GRI tedy neusiluje o to, aby firmy předkládaly ukázkové PR, ale aby se pokusily o otevřené jednání do té míry, do jaké je to pro ně možné a bezpečné.

V případě, že firma splní všechny požadavky dané GRI, může svou zprávu označit jako „in accordance report“, tedy zprávu plně v souladu s GRI.

Protože se však jedná o náročný proces, GRI zároveň nabízí firmám možnost zvolit tzv. „incremental reporting“, tedy měření a reportování pouze vybraných indikátorů. Tento přístup GRI nabízí zejména s ohledem na malé a střední firmy, vhodný je i pro firmy, které s reportováním začínají.

GRI vznikla jako otevřená platforma, model je volně dostupný na internetu a iniciativa sama neprovádí žádný audit vydaných zpráv ani certifikaci.

V posledních letech se iniciativa snaží úzce spolupracovat s dalšími organizacemi, které se měřením a reportováním společenské odpovědnosti zabývají (viz dále).

Pro rok 2006 je připravována nová verze GRI, která ponese označení „G3“.

GRI se při jejím připravování nyní zaměřuje na co největší zkonkrétnění indikátorů (co nejvíce kvantitativních indikátorů) a na co největší využitelnost napříč podnikatelskými odvětvími.

V souladu s GRI („in accordance“) reportují například následující firmy:

ABN AMRO Bank, Allianz, Body Shop International, BP, British Airways, British American Tobacco, Citigroup, Dell, Ford, General Motors, GlaxoSmithKline, ING Group, Johnson & Johnson, McDonald's, Mitsubishi, Nike, Nokia, PepsiCo, Philips International, Procter & Gamble, Shell, Toyota, Volkswagen.

## **Mezinárodní standardy v oblasti společenské odpovědnosti**

Vedle GRI existuje v oblasti měření a reportování společenské odpovědnosti ještě celá řada dalších národních a mezinárodních iniciativ a standardů. Navzájem se obvykle liší striktností, kvalitou, úhlem pohledu, náročností i účelem. Ve spleti těchto iniciativ získaly dominantní postavení čtyři následující iniciativy:

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- ISO 14000
- AA 1000
- SA 8000

Všechny čtyři iniciativy se snaží o multisektorální rozměr, tedy o aplikovatelnost v různých odvětvích podnikání. Všechny jsou založeny na filosofii zohlednění požadavků a očekávání stakeholderů. Pouze některé z nich nabízí nezávislý audit a certifikaci.

**Následující tabulka je shrnutím nejdůležitějších charakteristik jednotlivých iniciativ:**

Název	Typ	Zaměření	Audit/Certifikace	Jiné
<b>OCED Guidelines</b>	Nezávazné standardy mezinárodní organizace OECD. Firmy se ke standardům OECD mohou dobrovolně přihlásit.	Široký tematický záběr. Zahrnují mimo jiné následující: Řízení podniku, konkurenční boj, korupce, financování managementu, daně, zaměstnavatelská politika, životní prostředí a další.	NE	Dodržování a propagace OECD Guidelines v kompetenci vlád jednotlivých států, které se k OECD Guidelines přihlásily (všech 29 zemí OECD + 4 nečlenské země). V každé zemi zřízen tzv. National Contact Point – zodpovídá dotazy, slouží jako mediátor v případě sporů. Obtížně využitelné. Chybí praktický návod pro implementaci.
<b>ISO 14000</b>	Mezinárodní systém (standard) pro management v environmentální oblasti.	Životní prostředí	ANO	Jeden z nejrozšířenějších standardů. Organizace ISO v současné době pracuje na vytvoření komplexního systému pro management v oblasti společenské odpovědnosti.
<b>AA 1000</b>	Procesní standardy a vodítka pro tvorbu společensky odpovědné strategie firmy.	Komplexní, zahrnuje mimo jiné následující oblasti: Tvorba společensky odpovědné strategie, metody komunikace se stakeholdery, etický audit, volba indikátorů a reportování společenské odpovědnosti a další.	ANO  (auditorské právo mají například PWC a KPMG)	Tvůrcem je britská organizace AccountAbility. Otevřená iniciativa, model dostupný na internetu. Velmi komplexní, praktické, ale náročné na implementaci. Úzká spolupráce s iniciativou GRI.
<b>SA 8000</b>	Globální certifikační systém pro oblast pracovních vztahů.	Pracovní vztahy, pracovní právo. Založeno na konvenci Mezinárodní organizace práce (ILO).	ANO  (certifikační právo má například BVQI)	Tvůrcem je americká organizace Social Accountability International. Úzká spolupráce s iniciativou GRI.



## **Povinné reportování?**

Jednou z potenciálních variant budoucího vývoje je též možnost, že se reportování nefinančních aspektů podnikání stane zákonnou povinností. Tedy že se přesune z kategorie „dobrovolné“ do kategorie „povinné.“ Zejména v Evropě vývoj tímto směrem v posledních letech výrazně spěje.

Například v roce 2004 přijala Evropská unie direktivu, která veřejně obchodovatelným evropským firmám ukládá povinnost přikládat k výročním zprávám prohlášení o správě a řízení podniku (corporate governance). Toto prohlášení musí zahrnovat údaje o environmentálních a sociálních iniciativách firem.

Ve stejném roce byl ve Velké Británii právně ukotven požadavek na předkládání tzv. Operating and Financial Review – OFR. Ředitelé firem jsou na základě tohoto zákona povinni předkládat akcionářům relevantní informace o firemní strategii, cílech a budoucích plánech. Akcionáři mají zároveň právo na přístup k informacím, které se týkají sociálních a environmentálních dopadů působení firmy. Zákon také stanovuje konkrétní údaje, které musí být obsaženy ve zprávách předkládaných akcionářům - jedná se například o vývoj vnitropodnikové zaměstnanosti, spotřebu energie, využívání přírodních zdrojů, emise a další.

Již o dva roky dříve, v roce 2002, vydal francouzský parlament zákon Nouvelles Regulations Economiques, který veřejně obchodovatelným firmám ukládá povinnost zveřejňovat informace o sociálních a environmentálních aspektech podnikání v pravidelných výročních zprávách.

V USA zůstává podávání informací o environmentálních a sociálních aspektech dobrovolné, nicméně i zde lze zaznamenat trend směrem k větší transparentnosti firem. V roce 2003 byl přijat zákon Sarbanes-Oxley Corporate Responsibility Act, který byl přímou reakcí na korporátní skandály v USA a který se zaměřuje na zvýšení transparentnosti managementu a auditu.

## **Závěr – měření a reportování společenské odpovědnosti u nás?**

Optimální cesty k měření a reportování CSR jsou zjevně stále hledány a bude ještě nějaký čas trvat, než celá věc vykrytalizuje do jednotné podoby. V tuto chvíli je přinejmenším možné určit iniciativy, které budou s největší pravděpodobností stát na čele těchto snah v celosvětovém měřítku. Je potěšující, že vůle firem dokládat svou společenskou odpovědnost daty, a dokonce nechat tato data externě ověřovat, existuje (a nejedná se pouze o ty největší korporace). Výzkum, který v roce 2003 provedla britská organizace ACCA například prokázal, že celých 40 % všech světových CSR zpráv je ověřováno nezávislou třetí stranou.<sup>57</sup>

Hlavním úkolem do budoucna nejspíše bude nalezení optimálního průsečíku mezi náročností (náročností na čas, finance, energii) reportování a měření společenské odpovědnosti firem a následnými přínosy celé věci. V této souvislosti je nutné posilovat také odpovědnost stakeholderů. Nejen firmy, ale i stakeholderi by si měli svou odpovědnost uvědomovat. Odpovědné chování firem by mělo být ze strany stakeholderů požadováno (otázka společenské poptávky) a následně oceňováno a zohledňováno ve chvíli, kdy jsou činěna rozhodnutí - třeba už jen o tom, který jogurt si vybrat k snídani.

---

57/ Výzkum ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) a CorporateRegister, 2003.

## Situace u nás

Co se týče dění v oblasti měření a reportování CSR aktivit u nás, na čele zde stojí certifikace standardem environmentálního řízení ISO 14000. Množství firem je podle něj certifikováno nebo se na certifikaci připravuje. Vedle ISO se u nás objevilo i několik případů certifikace podle standardu SA 8000 (standard pro oblast pracovních vztahů).

V oblasti reportování společenské odpovědnosti můžeme citovat z výzkumu STEM pro Philip Morris z roku 2003. Respondenti v tomto průzkumu uvádějí, že současné informace o odpovědném chování nepovažují za dostatečné a uvítali by informací více. Celých 54 % by považovalo za vhodné, aby firmy musely zprávy o environmentálních a sociálních aspektech svého podnikání publikovat ze zákona.

Za nejspolehlivější by respondenti považovali zprávy ověřené nezávislou institucí.

Samostatnou zprávu o společenské odpovědnosti firmy u nás vydaly například společnost ČEZ nebo Škoda Auto.

## Použité zdroje:

Hilton Steve: *Identikit bureaucrats or romantic crusaders?* 8.11.2004 <http://society.guardian.co.uk>  
*International standards for corporate responsibility*. In: McIntosh Malcolm, Thomas Ruth, Leipziger Deborah and Coleman Gill: *Living Corporate Citizenship*. FT Prentice Hall 2003.

Mapping instruments for CSR, European Commission 2003.

Reporting for duty. Managing non-financial risks, The Copenhagen Centre 2004.

Reporting triple-bottom-line; A guide for water industry, Global Reporting Guidelines 2002.

Strategic challenges for business in the use of corporate responsibility codes, standards and frameworks. AccountAbility 2004

Zadek Simon, Raynard Peter, Forstater Maya, Oelschlaegel Jeannette: *The future of sustainability assurance*. AccountAbility 2004.

Zprávy o společenské odpovědnosti firem Henkel, BP, ABN AMRO, Novo Nordisk, Philips, Škoda Auto a další.

Kol. autorů: Společenská odpovědnost firem, Výzkum STEM, AISIS, Agora, Bílý Kruh bezpečí, Philip Morris 2003.

Global Reporting Initiative. Dostupné na WWW: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

AccountAbility. Dostupné na WWW: [www.accountability.co.uk](http://www.accountability.co.uk).

### **Jana Trnková:**

profil autorky najdete v kapitole 2.1., na straně 34



### **3.**

## **Případové studie**

V této kapitole Vám nabízíme výběr několika případových studií firem, které se v České republice dlouhodobě věnují realizaci a podpoře projektů v oblasti společenské odpovědnosti. Případové studie zachycují hlavní oblasti a přístupy firem ke konceptu společenské odpovědnosti u nás a popisují také, jak jsou projekty SOF koordinovány, monitorovány a jak korespondují s dlouhodobou strategií firmy.



### **3.1. Philip Morris ČR a. s.: Pomoc obětem domácího násilí KONEC JEDNOHO TABU**

*Danica Siváková, Jaroslava Hájková, Philip Morris ČR a.s.*

*„Domácí násilí je nejrozšířenější formou násilí vůbec, přičemž je současně formou nejméně kontrolovanou a co do své frekvence a závažnosti nejvíce podceňovanou.“*

Schneider, H.J. (německý kriminolog):

*„Jen obtížně budeme hledat v soudobé historii spolupráce soukromé společnosti a neziskové organizace tak rozsáhlý, strategicky řízený a v konečném důsledku úspěšný projekt jako je Pomoc obětem domácího násilí. Tato případová studie potvrzuje, že soukromá iniciativa spojená s odbornou erudicí, odpovídající finanční investicí, vzájemným respektem a plným nasazením obou partnerů může přinést zásadní obrat v nazírání a řešení palčivého společenského problému.“*

#### **Skrutý ledovec domácího násilí**

V roce 1999 patřila Česká republika k těm několika evropským zemím, kde výklad pojmu domácího násilí prakticky neexistoval. Tušený rozsah problému s jeho tragickými důsledky včetně vražd, sebevražd, trvalého poškození zdraví, traumat, týrání dětí, dospělých a seniorů si uvědomovalo jen několik odborníků. Ti však ve společenském prostředí, které raději problém domácího násilí bagatelizovalo či přehlíželo, měli jen velmi málo prostředků a příležitostí situaci řešit. Nepochota společnosti se tímto problémem zabývat se projevovala i v absenci legislativy, chabé reflexi médií i nízké úrovni vzdělání pracovníků sociální sféry.

Jednou z organizací, která při své hlavní činnosti, pomoci obětem trestných činů, neustále na problém domácího násilí narážela, byl i Bílý kruh bezpečí (BKB).

Ve stejné době se společnost Philip Morris ČR zabývala výběrem strategického projektu v oblasti CSR. Mohla navázat na své dlouhodobé projekty v ČR (především vzdělávací), i na zkušenosti, které jako nadnárodní společnost může čerpat v zahraničí. Jednou ze zájmových oblastí globální společnosti Philip Morris International je problematika domácího násilí. Česká pobočka koncernu identifikovala pro ČR právě tuto oblast jako vysoce aktuální. Vzhledem k tehdejšímu naladění veřejnosti šlo o riskantní krok, který při nezdaru mohl vyvolat problematickou odezvu. Právě proto byla přípravě projektu věnována péče srovnatelná s realizací významné investice.

Společnost Philip Morris ČR jako iniciátor projektu nejprve kontaktovala neziskové organizace, které se z nějakého pohledu domácím násilím zabývaly. Profesionální zázemí, kapa-

cita, zkušenosti, historie – to byly parametry, kterými se měřil budoucí partner projektu. Z tohoto průzkumu vyšel vítězně BKB. Také on přistoupil ke spolupráci se společností Philip Morris ČR velmi zodpovědně. Teprve po zvážení všech okolností (kapacitní možnosti, spolupráce s producentem kontroverzních výrobků, rozšířené zaměření organizace apod.) se rozhodl uzavřít dohodu o spolupráci.

## **Strategický cíl**

Oba partneři stanovili dlouhodobé cíle projektu tak, aby projekt bylo možné po jejich naplnění ukončit, aniž by v péči o oběti domácího násilí nebo v preventivní činnosti nastal výpadek, a to následovně:

- změnit vnímání domácího násilí v české společnosti,
- vytvořit systém rychlé účinné pomoci obětem domácího násilí,
- aktivovat složky sociálního systému,
- iniciovat vznik odpovídající legislativy,
- završit projekt předáním odpovědnosti za problematiku domácího násilí příslušným státním orgánům a neziskovým organizacím.

## **Plnohodnotné partnerství není prázdná fráze**

Předpokladem pro úspěšnou realizaci takového projektu bylo od počátku jasné rozdělení rolí obou rovnocenných partnerů.

Bílý kruh bezpečí, o. s. (sociální inovátor)

Bílý kruh bezpečí je garantem odborné správnosti projektu. Plní také roli odborného garanta při tvorbě legislativních návrhů. Bílý kruh bezpečí má devět pracovišť v šesti regionech České republiky, poskytuje nonstop telefonickou krizovou intervenci obětem domácího násilí a přímou pomoc obětem a svědkům trestných činů. Jeho významnou aktivitou je expertní a přednášková činnost. Díky inovačním schopnostem tohoto sdružení jsou do praxe zaváděny nové postupy a jsou předkládány zákonodárné iniciativy. Pro svou činnost Bílý kruh bezpečí sdružuje 170 odborníků, kteří pracují jako dobrovolníci, a v rámci různých pracovních vztahů zaměstnává 38 pracovníků. Služby Bílého kruhu bezpečí splňují vysoké nároky standardů sociálních služeb v ČR a DONA linka je pracovištěm akreditovaným Českou asociací pracovníků linek důvěry.

Philip Morris ČR a. s. (sociální investor)

Philip Morris ČR a. s., poskytuje materiálové zázemí a finanční krytí projektu. Zprostředkovává zkušenosti z těch zemí, ve kterých se proti domácímu násilí aktivně angažuje. Poskytuje odbornou podporu projektu v marketingu a komunikaci včetně nákupu médií, spolupráce s reklamními agenturami, agenturami pro výzkum trhu a veřejného mínění, vztahy s médii, vztahy se státem. Implementuje projekt dovnitř firmy směrem ke svým 1 400 zaměstnancům.

Komunikační agentura

Specializovaná komunikační agentura poskytuje realizátorům projektu komunikační podporu, zajišťuje výrobu všech potřebných materiálů a informační servis pro média.

## **Akceschopný řídicí tým**

Projekt operativně řídí a kontroluje tzv. Core team, tříčlenná pracovní skupina složená ze zástupců společnosti Philip Morris ČR, BKB a komunikační agentury. Core team po celou dobu realizace projektu (2000 – 2005) monitoruje a analyzuje všechny aktivity, koordinuje jejich časovou a obsahovou synchronizaci, reviduje strategické cíle projektu a určuje taktiku k jejich dosažení. Permanentně jsou Core teamem eliminovány aktivity druhotné, které nemají systémový dopad a nenaplňují hlavní cíle projektu.

## **První etapa projektu: Co je to domácí násilí?**

Projekt startoval v roce 2000. Cílem první etapy bylo:

1. Zjistit, jak je domácí násilí v české společnosti rozšířeno a jak na něj společnost nahlíží.
2. Připravit širokou osvětovou kampaň.
3. Současně zřízením non-stop linky pomoci nabídnout asistenci a poradenství obětem domácího násilí.

Výzkum o domácím násilí v ČR (první sociologická reprezentativní data o postojích, povědomí a vlastních zkušenostech s domácím násilím) přinesl alarmující závěry, otevřel téma pro média a naznačil, ve kterých oblastech veřejnost očekává řešení. Výzkum prokázal, že projekt přichází v pravou chvíli a veřejnost je připravena na široce pojatou informační kampaň.

Pod přímým řízením společnosti Philip Morris ČR byla odstartována informační kampaň v televizi, kinech, tisku, venkovní reklamě. Pro tuto kampaň se podařilo zajistit podporu vydavatelství MONA, Asociace venkovní reklamy, provozovatelů kin a televize PRIMA. Pro projekt byl vytvořen corporate design. Současně vzniklo pracoviště poradenské linky DONA (DO-máci NA-silí), která byla propagována v kampani i metodami public relations. DONA linka se od prvního dne své existence stala vyhledávaným místem pomoci, přinesla empirické poznatky o znacích a tendencích domácího násilí v zemi. Média začala věnovat domácímu násilí značnou pozornost na celostátní i regionální úrovni.

Zvláštní kapitolu projektu představovala komunikace dovnitř společnosti Philip Morris ČR. Zaměstnanci společnosti se seznámili s projektem pomocí interního časopisu, besed s odborníky. Ve vlastních prostorách otestovala společnost projekt informačních kontejnerů na toaletách (viz dále).

V první etapě byl projekt financován výhradně sociálním investorem, společností Philip Morris ČR.

## **Druhá etapa: Zákon**

Druhá etapa projektu startovala v říjnu roku 2002. Jejím cílem bylo prosadit systémovou reakci státu na domácí násilí, a to především cestou ochrany jeho obětí a prevence:

1. Vytvoření Aliance proti domácímu násilí na půdě Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR – koordinačního meziresortního orgánu na vrcholné úrovni.
2. Model praktické pomoci obětem domácího násilí v regionu.
3. Rozsáhlá metodická a vzdělávací podpora odborné veřejnosti.

Dopad druhé etapy byl shrnut a vyhodnocen na Národním kongresu Aliance v roce 2004. Proběhl první z řady odborných seminářů pro členy Poslanecké sněmovny a Senátu, na kterém byli účastníci informováni o postavení obětí domácího násilí v ČR. Avizována byla

potřeba změny vycházející z Rakouského legislativního modelu, který má preventivní charakter a obsahuje vykázní násilné osoby z domácnosti. Od tohoto okamžiku začíná komunikace projektu probíhat pod hlavičkou Aliance proti domácímu násilí (dále APDN), která zastřešuje veškeré jeho aktivity. Po osmiměsíční práci představila Expertní skupina APDN návrh legislativní úpravy na ochranu před domácím násilím v ČR.

Současně se projekt zaměřil na hledání praktických postupů při pomoci obětem domácího násilí. Podařilo se vytvořit a ověřit model nové praxe při řešení případů domácího násilí v ČR (Ostravský projekt Bílého kruhu bezpečí). V interdisciplinárním týmu se k úzké mezioborové spolupráci spojilo 10 subjektů (státních, městských, nestátních), které přicházejí do kontaktu s oběťmi domácího násilí. Po dvou letech byl popsán model interdisciplinární spolupráce ověřeným v praxi, jejímž tmelícím prvkem bylo nízkoprahové pracoviště pro kontakt s oběťmi DONA centrum. V roce 2005 byl vydán manuál popisující možný přenos tohoto modelu pro možnou aplikaci v jiných podmínkách. O přenos modelu projevují zájem také další regiony a města České republiky (Ústí nad Labem, Brno, Kutná Hora a další), které už budou jeho implementaci pokrývat z vlastních zdrojů.

### **Třetí etapa: Projekt se přerodí v systém**

Třetí etapa projektu byla realizována od začátku roku 2005. Má tři cíle:

1. Přenos modelu interdisciplinární spolupráce do všech regionů v ČR.
2. Přijetí zákona na ochranu před domácím násilím.
3. Tvorbu metodiky pro aplikaci nové praxe a nové legislativy. V této etapě kontinuálně pokračují aktivity DONA linky a aktivity osvětové a informační.

Nesmírně důležitým krokem bylo zapojení dalších finančních investorů do projektu jako předpoklad pro předání odpovědnosti za problematiku domácího násilí příslušným státním institucím. Moravskoslezský kraj částečně dotuje ostravský projekt a MPSV ČR částečně dotuje DONA linku. EU a vláda České republiky se prostřednictvím strukturálních fondů v rámci OP RLZ (plně financují projekt „Hráz“ zaměřený na vznik nástrojů a metod potřebných pro řešení případů domácího násilí) a v rámci PHARE 2003 (plně financují přenos Modelu BKB z Ostravy do Ústí nad Labem) zapojují do financování projektu. To vše umožňuje jeho rozvoj, aniž by projekt byl limitován možnostmi jediného sociálního investora - společnosti Philip Morris ČR.

### **Hlavní události projektu**

2000

- Vznik partnerství mezi sociálním investorem a sociálním inovátorem. Vznik projektu, stanovení cílů a strategie. Zahájení činnosti Core teamu.
- Studijní cesta Core teamu do USA – kontakt s odborníky a zástupci státní správy řešícími problematiku domácího násilí.

2001

- První celostátní reprezentativní výzkum o domácím násilí v ČR, který pro společnost Philip Morris ČR a Bílý kruh bezpečí realizovala agentura STEM. Výzkum zkoumal postoje, povědomí a zkušenost s domácím násilím u populace starší 15 let.

- V září 2001 zahájila nepřetržitý provoz DONA linka. Jejím zřizovatelem a provozovatelem je Bílý kruh bezpečí, o. s. Provoz linky pomoci obětem domácího násilí je financován společností Philip Morris ČR. (V současnosti na provoz přispívá také MPSV ČR.)
- Osvětová reklamní kampaň - billboardy, tisková kampaň a reklamní spoty na plátnech kin byly zaměřeny zejména na informování o existenci DONA linky a vyvracení mýtů hluboce zakořeněných v široké, ale i odborné veřejnosti. Články v médiích a publicistické pořady v televizi.

Červen - prosinec - regionální setkání s odborníky a médii. Na setkáních byly prezentovány regionální výsledky výzkumu agentury STEM, konkrétní formy adekvátní reakce na případy domácího násilí a limity stávajícího systému v ČR. Setkání s regionálními odborníky a tematické tiskové konference se uskutečnily zhruba ve dvaceti městech celé ČR.

## 2002

- Pokračuje informační a osvětová kampaň. Příběhy z DONA linky – příběhy obětí domácího násilí komentované konzultantem DONA linky na stránkách regionálních periodik vydavatelství Vltava Labe Press a v celostátních časopisech. Konkrétní příběhy a komentáře odborníků vysílají i celostátní televize a rozhlas.
- Propagace DONA linky v multiplexech v Ostravě, Hradci Králové a Českých Budějovicích.
- Na všechny služebny Policie ČR a gynekologické ordinace byly distribuovány materiály s informacemi o domácím násilí (konkrétně jak obět domácího násilí rozpoznat, jak v konkrétních situacích správně postupovat). Současně byly distribuovány vizitky s kontaktem na DONA linku a stručnými pokyny pro oběť.
- Vznik Aliance proti domácímu násilí (dále jen APDN). Zakládající členové: ministr vnitra Stanislav Gross, místopředsedové PSP ČR Jan Kasal a Miroslava Němcová, hejtman Moravskoslezského kraje Evžen Tošenovský, náměstkyně ministra práce a sociálních věcí Ludmila Müllerová, prezidentka BKB Petra Vitoušová a Danica Siváková, ředitelka oddělení vztahů s veřejností společnosti Philip Morris ČR a. s. První z řady seminářů pro členy Poslanecké sněmovny a Senátu. Avizována byla potřeba změny zákona a jako možný vhodný model pro Českou republiku byl představen systém fungující v Rakousku.
- Společnost Philip Morris ČR převzala na půdě rezidence velvyslance U.S.A. za projekt Domácí násilí hlavní cenu Via Bona.

## 2003

- V Praze a Ostravě pořádány výstavy děl americké fotografky Donny Ferrato - Život s nepřitelem, kolekce autentických snímků, zachycujících domácí násilí. Tyto výstavy byly spojeny s další silnou reklamní kampaní – televizní spoty, billboardy, plakáty pohlednice. Akce zaznamenala široký ohlas v médiích a návštěvu zhruba 25 000 diváků.
- Zahájení pilotního projektu interdisciplinární spolupráce a otevření ostravského DONA Centra. V interdisciplinárním týmu se spojily subjekty, které přicházejí nejčastěji do kontaktu s případy domácího násilí (Policie ČR – Městské ředitelství Ostrava, městská policie, přestupkové oddělení ÚMO Ostrava-Jih, oddělení sociálně právní ochrany dětí MMO, oddělení prevence kriminality a drogové problematiky MMO, Manželská a před-



manželská poradna, Krizové centrum pro děti a rodinu, úsek sociálních pracovníků FNŠP, Charitní dům sv. Zdislavy, praktická lékařka).

- Vyrobeny a distribuovány informační manuály pro zdravotní sestry a lékaře, obecní a městské strážníky, policisty, ale také pro členy přestupkových komisí městských úřadů, psychology a manželské poradce.
- Na půdě Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR byl uspořádán druhý odborný seminář.

2004

- Založena Expertní skupina Aliance proti domácímu násilí. Expertní skupina zpracovala a představila vlastní návrh legislativní úpravy na ochranu před domácím násilím v ČR.
- Národní kongres APDN se konal v říjnu roku 2004 v Praze. Zúčastnilo se 160 hostů, kterým přednášeli čeští i zahraniční experti, např. Dr. Albin Dearing, autor rakouské legislativní úpravy na ochranu obětí domácího násilí.
- Pod záštitou APDN uskutečnil BKB velký počet přednášek pro odborníky, kterým předával zkušenosti z modelu interdisciplinární spolupráce. BKB a APDN jsou zastoupeni v monitorovací skupině ministra vnitra pro plnění usnesení Vlády ČR k řešení problematiky domácího násilí.

2005

- Návrh nového zákona z dílny expertní skupiny APDN na ochranu před domácím násilím byl předložen Janem Kasalem a skupinou 55 poslanců formou poslanecké iniciativy Parlamentu ČR. Byl projednán vládou, posouzen legislativci Parlamentu ČR a v únoru 2005 byl projednán v prvním čtení Poslaneckou sněmovnou.
- Přenos ostravského modelu BKB (DONA Centrum) do Ústí nad Labem.
- Vydána instrukční karta BKB pro policisty, obsahující mj. pravidla kontaktu s obětí domácího násilí (ve spolupráci s Policejním prezidiem PČR a na jeho náklad). Distribuována bude do celé ČR.
- Zahájen dvouletý projekt „Hráz“, jehož cílem je v rámci devíti projektových aktivit zpracovat metodiku pro novou praxi (t.j. přesné návody a postupy pro pomáhající profesionály) a novou legislativu (t.j. přijetí zákona na ochranu před domácím násilím). Dosud vytvořené standardy a ověřené postupy dostanou metodický rámec, ten zpracují mezioborově vytvořené řešitelské týmy. Tento projekt je plně financován z prostředků EU a vlády ČR.
- Kontejnerový program. Na dámských toaletách cinema multiplexů a toaletách a veřejně přístupných místech některých krajských úřadů byly umístěny schránky s letáky obsahujícími základní informace o domácím násilí, rady pro oběti a kontakty na pomáhající organizace. V roce 2005 je kontejnerový program rozšiřován také na dámské toalety v největších nákupních centrech po celé ČR.

## **Dopad projektu / přínos pro společnost a partnery**

- Během pěti let trvání projektu se podařilo zásadně změnit nazírání veřejnosti, médií, odborníků i politiků na problém domácího násilí.
- Oběti násilí získali přístup k odbornému poradenství na čtyřadvacetihodinové lince. DONA linka za 4 roky provozu přijala 13 370 volání. Dlouhodobé empirické poznatky z fungování linky přispěly k podrobnému zmapování problému domácího násilí v ČR.

- Podařilo se vybudovat interdisciplinární tým a s jeho pomocí vytvořit metodiku pro pomoc obětem domácího násilí.
- Byl nastartován legislativní proces ve prospěch smysluplné právní úpravy domácího násilí v ČR.
- Projekt přesvědčivě dokázal sílu spojení nestátního a soukromého komerčního subjektu. V rámci projektu se podařilo nejen navrhnout systémová opatření a zpracovat konkrétní výstupy, ale také v praxi ověřit základní principy jejich fungování. V podobné kvalitě, ve stejně krátkém čase, za srovnatelné prostředky a s výstupy ve stejné kvalitě není zvykem realizovat obdobné projekty ani silami a prostředky státní správy.
- Ač neprokazatelně, projekt dokázal poskytnout pomoc a ochránit zdraví stovkám obětí. Některým z nich možná i život. Většině z těch, kteří využili pomoc DONA linky, se každopádně zkrátila doba v nedůstojných podmínkách a v ohrožení na poloviční dobu (z šesti na tři roky).

## **Reálný přínos pro sociálního investora**

Společnost Philip Morris ČR se postavila do čela firemního sektoru jako zodpovědná společnost, která může svůj přínos pro společnost doložit prokazatelnými výsledky. Tuto skutečnost vyjádřilo i ocenění Via Bona Award – nejvyšší uznání, které může v ČR komerční společnost v oblasti dárcovství a filantropie obdržet.

Společnost Philip Morris ČR dokázala v praxi schopnost sdílet mezinárodní know how. Zkušenosti Philip Morris ČR z projektů boje s domácím násilím ve světě pomohly zvláště v první a druhé etapě realizace projektu

Informační kampaň vedená vůči externí veřejnosti i zaměstnancům společnosti současně upevnila vztah pracovníků k hodnotám firmy. Projekt je vysoce oceňován i na mezinárodní úrovni. Management prezentuje projekt jako vzorový v ostatních pobočkách koncernu.

Společnost Philip Morris ČR získala uznání mezi zákonodárci a vysokými státními úředníky.

Předpokládá se, že projekt vylepšil vnímání společnosti širokou veřejností. Tuto hypotézu ověří nezávislý průzkum veřejného mínění.

Společnost Philip Morris ČR výrazně zlepšila svoji pozici vůči neziskovému sektoru, který velmi často vnímá producenta tabákových výrobků kriticky. Tato skutečnost se stala východiskem k novému projektu v oblasti CSR.

## **Budoucí plány společnosti Philip Morris ČR a. s.**

Poté, co financování projektu prevence domácího násilí bude zajištěno z veřejných zdrojů, společnost Philip Morris ČR zahájí nový projekt na pomoc celému neziskovému sektoru.

„Akademie pro neziskový sektor“ je v pilotní fázi a je společným programem Nadace VIA, společnosti Philip Morris ČR a Vysoké školy finanční a správní. Také tento program vzniká z iniciativy firmy a na základě postupů prověřených popsáním projektem. Navazuje na současný celosvětový trend podpory sociálního podnikání (social entrepreneurship). Program chce českým NNO pomoci zprofesionalizovat management a nalézt a rozvíjet výdělečné aktivity. Zároveň hodlá vytvořit dostatečné a dlouhodobě dostupné odborné zázemí, aby se na cestu samofinancování mohlo vydat co nejvíce organizací.

## **Philip Morris ČR a. s.**

Společnost Philip Morris ČR je největším výrobcem a zaměstnavatelem v českém tabákovém průmyslu a patří do skupiny Philip Morris International Inc., jedné ze společností Altria Group, Inc.

V oblasti CSR se angažuje od svého vzniku v roce 1992, a to zejména v oblastech jako je vzdělávání, životní prostředí, kultura a pomoc handicapovaným. Na podporu neziskových organizací založil Dobročinný fond Philip Morris ČR, který spravuje Nadace VIA. Mezi klíčové projekty společnosti patří Zelené město (ekologie), Dokážu to? a Paragraf 11:55 (vzdělávání), Domácí násilí a Bez bariér (sociální oblast) a Akademie pro neziskový sektor.

### **Danica Siváková**

Profil autorky najdete v kapitole 1.3. na straně 21



## **3.2. Spolupráce České spořitelny, a. s., a Nadace Partnerství: Od darů k partnerství**

*Miroslav Kundra, Juraj Flamik,  
Robert Sedlák, Nadace Partnerství*

### **Úvod**

Spolupráce Nadace Partnerství s Českou spořitelnou a Nadací České spořitelny trvá od roku 2001. Česká spořitelna, a. s., se stala naším prvním velkým českým firemním partnerem a její otevřenost ke spolupráci je pro nás velkou školou porozumění motivům, potřebám a cílům tohoto národního kolosu, který je součástí nadnárodní skupiny ERSTE BANK.

Nadace Partnerství se od svého vzniku zaměřila na širší vztahy mezi životním prostředím, občanskou kulturou a rozvojem komunit. Postupně integrovala zkušenosti s nadační činností v České republice i ve střední Evropě. V roce 2004 formalizovala spolupráci se sesterskými nadacemi v zemích V-4, Rumunsku a Bulharsku do asociace Environmental Partnership for Sustainable Development. V současnosti rozvíjí kromě rozmanité grantové činnosti i několik vlastních programů, které obsahují metody i techniky utváření veřejných prostranství, plánování rozvoje komunity, dobrovolné zapojování veřejnosti do ochrany přírody nebo řešení naléhavých problémů s dopravou a nekontrolovaným rozvojem okrajů měst. Všechny tyto zkušenosti se propojují zejména v programech Greenways a Partnerství pro veřejná prostranství, které jsou tak schopny nabídnout komplexní a přitom srozumitelný návod na užitečné projekty realizovatelné v komunitách.

Ve svých záměrech nadace preferuje dlouhodobé plánování a systematicky buduje strategii naplňování svých cílů. Součástí této strategie je i budování vztahů s klíčovými a úspěšnými firmami v České republice. Pro všechny se snaží být rovnocenným partnerem a návrhy svých projektů uskutečňovat v dialogu s dárcem. K novým příležitostem patří právě spolupráce s firmami na tvorbě a realizaci jejich strategie společensky odpovědného chování.

### **Základní předpoklady účasti nadace na politice společenské odpovědnosti České spořitelny**

Základní podmínkou zahájení spolupráce byl:

- soulad sponzorské politiky dárcem a programového zaměření Nadace Partnerství. Společnými tématy byly na počátku spolupráce podpora komunit a příbuznost programu České spořitelny Kolo pro život s cíli programu Zelené stezky Greenways Nadace Partnerství. Druhým podstatným faktorem rozvoje vzájemných vztahů je nepochybně
- existence amerických manažerů ve vedení banky a dlouhodobé styky naší nadace s americkými dárci. Navíc americká poradkyně generálního ředitele přišla z prostředí, kde byla

Nadace Partnerství dobře zná, takže otevřenost a porozumění top managementu banky vůči nadaci byly ve srovnání s postojem většiny jiných, zejména ryze českých firem, nesrovnatelně příznivější.

Třetím a z hlediska stability a rozvoje vzájemných vztahů nejdůležitějším faktorem jsou:

- trvalá snaha nadace porozumět potřebám a cílům banky;
- iniciativa nadace propojit projekty sponzorované bankou s dalšími aktivitami v oblasti společenské odpovědnosti, které se banka snaží realizovat. Nejlépe tento proces ilustrují konkrétní příklady rozvoje spolupráce banky s programem Greenways a na projektu oživení náměstí Budějovická, který realizuje program Partnerství pro veřejná prostranství;
- vznik Nadace České spořitelny a společné zájmy rozvíjet dárcovskou kulturu v rámci Fóra dárců;
- společné zájmy v oblasti správy a zhodnocování majetku.

### **Trend – od darů ke spolupráci na plnění úkolů SOF**

Police Nadace Partnerství se v průběhu pěti let měnila a rozšiřovala od standardního příjemce finančních prostředků z reklamního rozpočtu banky přes příjemce grantů (darů), regrantující nadaci rozdávající část přijatého daru třetím organizacím, až po nositele projektu oživení náměstí, kde banka sídlí, či organizátora sportovně kulturních akcí s účastí zaměstnanců banky. Důležitá je také spolupráce v oblasti správy majetku, služeb a konzultací týkajících se správy a zhodnocování nadačního jmění a nastavení horizontálních vztahů s mnoha odbory složité struktury velké banky. V zásadě jde o skloubení dílčích prvků politiky společenské odpovědnosti banky pod střechem společného projektu s nadací. Realizace společných projektů směřuje k víceúrovňové spolupráci, která již dnes zahrnuje a v blízké budoucnosti se rozšíří na následující úrovně:

<b>Úroveň</b>	<b>Forma spolupráce</b>
Generální ředitel	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ projednávání účasti banky v iniciativní skupině investorů pro oživení náměstí, garance celkové spolupráce, vztahy s klíčovými partnery</li> </ul>
Poradkyně generálního ředitele	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ koordinace účasti odboru správy majetku na fyzických úpravách náměstí, supervize postupu a výsledků projektů</li> </ul>
Odbor sponzoringu a správní rada Nadace České spořitelny	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ konzultace předkládaných projektů a grantů</li> <li>■ koordinace s PR agenturou banky</li> <li>■ koordinace s projektem banky Kolo pro život</li> <li>■ spolupráce v rámci Fóra dárců</li> </ul>
Tisková mluvčí	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ konzultace příležitostí pro komunikaci pozitivních příkladů spolupráce</li> </ul>
Odbor náměstka pro veřejný sektor a NNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nastavení pravidel spolupráce při správě majetku</li> <li>■ příležitosti pro služby a spolupráci s dalšími partnery Nadace a banky</li> </ul>
Odbor správy majetku	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ spolupráce při úpravách náměstí Budějovická, konzultace s dalšími sektory banky – např. bezpečnost</li> </ul>
Správa aktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zhodnocování majetku nadace, správa části nadačního jmění</li> </ul>
Oblastní pobočky banky	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ spolupráce na regionálních aktivitách programu Greenways</li> <li>■ účast zaměstnanců na akcích Greenways v regionu</li> <li>■ poskytnutí prostoru pro prezentace místních projektů, podpořených granty programu Greenways</li> </ul>

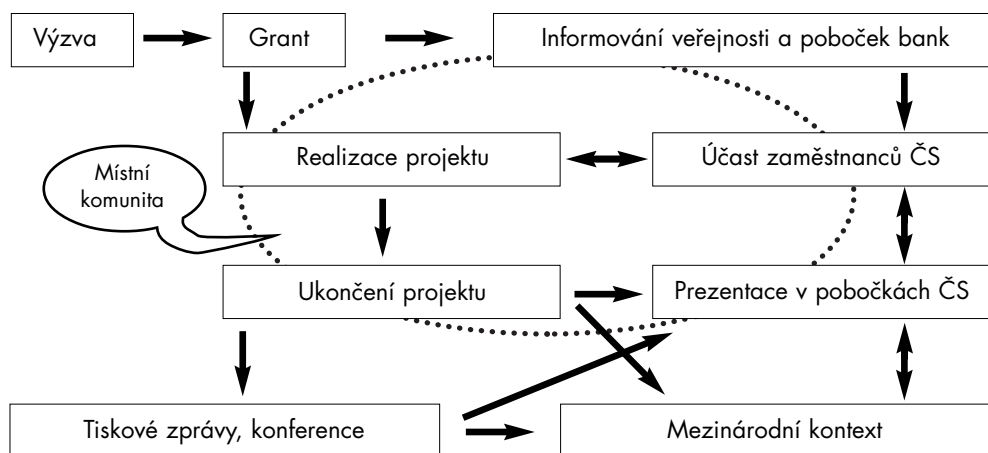
Úroveň	Forma spolupráce
Místní pobočky banky	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ účast zaměstnanců na akcích Greenways v regionu projektů, podpořených granty programu</li> <li>■ poskytnutí prostoru pro prezentace místních Greenways</li> <li>■ správa účtů Nadace Partnerství – individuální přístup</li> </ul>
Zaměstnanci banky	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ účast na akcích typu sázení stromů na Greenways, cyklistické jízdy apod.</li> <li>■ účast při komunitním plánování úprav okolí budovy banky</li> </ul>
Zahraniční banky skupiny Erste Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ spolupráce, podpora mezinárodních a přeshraničních projektů Greenways</li> <li>■ prezentace síťových projektů spolupráce v zemích s působností Erste Bank</li> </ul>
Zatím málo využité příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ politika a fondy EU</li> <li>■ systémovější využití přítomnosti finanční skupiny ERSTE a Environmental Partnership ve stejných zemích</li> </ul>

## Greenways – zapojování oblastních a místních poboček bank do komunitní spolupráce

Program Greenways podporuje propojování místních projektů a budování širokého veřejného partnerství prostřednictvím turistických stezek, které se tímto stávají páteří rozvoje udržitelného cestovního ruchu a souvisejících služeb. Poskytuje granty a asistenci místním partnerům a podporuje propojování jejich lokálních aktivit do regionálních a mezinárodních projektů (Greenways Praha Vídeň, Moravské vinařské stezky, Greenways Krakov-Morava-Vídeň). Svým grantovým programem, spoluprací s komunitami a mezinárodními aktivitami vytváří velký prostor pro uplatnění společenské odpovědnosti mnoha článků organizační struktury České spořitelny, a.s.

Grantový program „Greenways“ je platformou rozvoje místního partnerství banky a komunit na Greenways. Granty přidělené lokálním partnerům na Greenways umožňují zapojení oblastních a místních poboček ČS, a.s., a jejich zaměstnanců do projektů a akcí Greenways. Místní neziskové organizace se takto častokrát poprvé dostávají do kontaktu s představiteli banky a ona se stává nenásilným způsobem součástí občanských aktivit v místě kde působí. Navazují se tak přirozené lidské vztahy a finance vložené do spolupráce ústředím banky se mění na skutečné posílení komunity. Budování partnerství podél Greenways se tím stává praktickým nástrojem společenské odpovědnosti banky. Zkušenosti ze spolupráce s pobočkami banky a odezva z regionu jednoznačně potvrzují, že na bázi místních projektů vzniká všestranně výhodné reálné partnerství, které je současně efektivním nástrojem PR pro pobočky. Představitelé místních a oblastních poboček citlivě vnímají přítomnost projektů podporovaných z centrálních zdrojů banky ve svém regionu a otevírají svoje pobočky místním partnerům Greenways. Taková spolupráce existuje již na mnoha místech, kde fungují místní projekty Greenways. Poskytování grantů je legitimní cestou, jak tuto spolupráci institucionalizovat a dát jí věcný charakter. Synergie dárcovské politiky centrální banky, postavení Nadace Partnerství, práce vložené do projektu místním partnerem a možností, které má místní pobočka ČS, a.s., vytváří „beznákladovou“, ale vysokou přidanou hodnotu všem partnerům. V lepším využívání této strategie vidíme nevyšlapanou, ale efektivní cestu pro další spolupráci.

### Schéma víceúrovňové spolupráce:



### Spolupráce podél stezky Greenways Praha Vídeň (2004)

Příjemci nadačních příspěvků grantového programu Greenways byly vyzvány k hledání vzájemné podpory. V Jindřichově Hradci, Slavonicích, Uherském Hradišti, Mikulově, Znojmě a jinde se touto cestou uskutečnily společné akce typu:

- účast představitelů oblastní nebo místní banky na tiskových konferencích při zahájení, resp. ukončení projektu, často ve spojení s jízdou po nové stezce, nebo odhalením informačních panelů,
- uspořádání výstavy o místních projektech Greenways nebo o celém programu v prostorech pobočky banky,
- dobrovolná účast zaměstnanců na akcích typu zahajování nebo ukončování sezóny na stezkách, jarního a podzimního sázení stromů podél stezek,
- společné projednávání dalšího rozvoje projektů a jejich financování, kde banka vystupuje jako konzultant a dobrovolný partner nositele projektu či obce.

V červnu 2004 se uskutečnila cyklistická jízda z Prahy do Vídně, jejímž cílem bylo získat 20 největších měst na Greenways pro spolupráci na projektu. Spolupráci potvrzovali starostové měst podpisem Memoranda, které putovalo do měst s pelotonem cyklistů. Jízdy a slavnostních podpisování se zúčastňovali představitelé nadace, měst, oblastních a místních poboček ČS, senátoři a poslanci PČR, v pelotonu jeli v jednotlivých dnech i zaměstnanci banky. Ve městech byly zprovozněny informační panely stezky, uskutečnila se řada formálních i neformálních setkání se zástupci místních komunit a poboček banky. Společně se odhalovaly možnosti vzájemné spolupráce všech partnerů. Greenways se tak stávají skutečnou i symbolickou stezkou spojující neziskové, komerční i komunální sousedy v komunitě.

### Oživení Budějovického náměstí

Sídlo ústředí České spořitelny je dominantní budovou velkého, dopravně zatíženého, ale velmi odlidštěného městského prostoru Budějovická v Praze 4. Vedení banky, inspirováno

zkušenostmi americké organizace Project for Public Spaces, oslovilo Nadaci Partnerství, která se zmíněnou organizací spolupracuje, s žádostí uskutečnit neobvyklý projekt oživení tohoto prostoru, za který banka cítí spoluzodpovědnost. Cílem projektu mělo být jednak přehodnocení funkčního využití ploch náměstí, postupná realizace malé architektury (mobiiliář a umělecké prvky), ale hlavně vytvoření partnerské skupiny tvořené sousedy – subjekty působícími v místě, zejména obchodníky, developery, ale také školami a městskými organizacemi a zástupci úřadů města.

Ve srovnání s jinými programy proměn veřejných prostranství podporovanými velkými sponzory je projekt Budějovická odlišný:

Česká spořitelna iniciovala projekt jako jeden z členů místní komunity ve snaze řešit obtížný úkol, který ovlivní prostředí kolem banky, ovlivní a zapojí řadu zaměstnanců banky na všech úrovních a výrazně přispěje ke zlepšení kvality života místní komunity;

- projekt není jednorázovou investicí ani grantem; má charakter trvalé péče o prostředí a je náročným procesem sblížení mnoha různých partnerů a jejich zájmů ve sdíleném městském prostoru;
- nejedná se zde jen o změnu vzhledu prostranství, ale zejména o investici do vytváření a posilování vztahů k místu a mezi lidmi v do té doby anonymním prostředí;
- před zahájením projektu nebylo možno počítat s otevřeností a spoluprací klíčových partnerů, včetně úřadu městské části, složitá situace byla například v oblasti vlastnických vztahů;
- řešení přineslo řadu dílčích projektů, od instalace mobiliáře a uměleckých děl, happenin-gů umělců a studentů místních škol až po náročné projekty vybudování tržiště místních produktů nebo kluziště s umělým ledem.

## Závěr

Naplňování společenské odpovědnosti velké banky vůči komunitám a životnímu prostředí je velmi ztíženo složitou organizační strukturou této instituce. Politika SOF vzniká ve vrcholovém vedení a prostřednictvím středního managementu se jí daří realizovat zejména v rovině sponzorství a dárcovské strategie, kterou postupně přebírá Nadace České spořitelny. Uskutečnění samotné akce však opouští prostor banky a odehrává se obvykle už jen v izolované komunitě, se sporadickou účastí zaměstnanců. Na obou popsanych příkladech spolupráce České spořitelny a Nadace Partnerství jsou patrné dvě klíčové zásady, které pomohly zpřítomnit společenskou odpovědnost banky v prostředí partnerské spolupráce měst, obcí, neziskovek, podnikatelů, zaměstnanců banky a nadace:

- společenskou odpovědnost provázaně realizují všechny organizační úrovně banky, od přímé účasti generálního ředitele přes management ústředí a vedení oblastních poboček až po řadové zaměstnance v místních pobočkách. K této účasti je potřebná firemní kultura, která považuje SOF za přirozenou a příjemnou roli, kterou může banka vnést do života jen prostřednictvím konkrétních osobních příběhů svých zaměstnanců. Banka jsou lidé a tito lidé chtějí být užiteční v místě, kde žijí a pracují. Peníze banky jim všem pomáhají pouze vyzvednout společné angažování se na úroveň odpovídající pozici celé firmy v ekonomickém prostředí státu či Evropy;
- příjemce a prostředník podpory, v této případové studii Nadace Partnerství, nese klíčovou odpovědnost za vytvoření atmosféry spolupráce s donorem, která je orientována na lidský



kontakt a zážitek všech zúčastněných v roli společensky odpovědné firmy. Odpovídá také za profesionální přístup k realizaci dílčích projektů a jejich zakořenění v místních komunitách. Je častokrát mostem mezi lidmi z banky a lidmi z místní komunity, přestože tito žijí v jednom městě, v jednom regionu.

Jsme velmi rádi, že léta spolupráce s Českou spořitelnou nám umožnila otevřeně o těchto postojích mluvit s představiteli největší české banky. A jsme také vděční stovkám našich místních partnerů, kteří skromně a usilovně plní svoji společensky odpovědnou roli v místě, kde žijí. Víme, že čekají nejen na peníze donorů, ale také na kultivovanou spolupráci s lidmi, kteří je zastupují.

**Miroslav Kunderata:**

profil autora najdete v kapitole 2.5., na straně 67



### 3.3. Linklaters, v.o.s.: Lidská práva

Marie Mališková, Linklaters, v. o. s.

Případová studie pojednává o spolupráci mezinárodní advokátní kanceláře Linklaters (dále jen „**Linklaters**”), konkrétně její pražské kanceláře, a neziskové organizace Organizace pro pomoc uprchlíkům (dále jen „**OPU**”).

Linklaters, v. o. s., je součástí mezinárodní sítě právního a daňového poradenství Linklaters. Mezinárodní síť 30 kanceláří Linklaters má více než 5 500 zaměstnanců ve 22 zemích Evropy, Asie, Severní a Jižní Ameriky a poskytuje služby řadě významných subjektů soukromého i veřejného práva. Pražská kancelář Linklaters byla založena v roce 1992 pod jménem Alliance Praha. V současnosti je Linklaters, v. o. s., jednou z největších advokátních kanceláří v České republice a je plně integrovanou součástí globální sítě právního a daňového poradenství Linklaters.

V rámci aktivit souvisejících s naší hlavní činností, jíž je poskytování právních služeb, se také velmi zajímáme o dění ve společnosti kolem nás a snažíme se vytvořit podmínky pro naše zaměstnance, aby se mohli podílet na utváření společnosti, ve které žijeme. Pro tento účel jsme vytvořili stálý program nazvaný *Community Investment* a v rámci tohoto programu se věnujeme různým charitativním projektům, podporujeme vybrané neziskové organizace, rozvíjíme koncept firemního dobrovolnictví atd. Tento program, který Linklaters implementovala v rámci principů společenské odpovědnosti firem, je plně integrovanou součástí její firemní kultury a patří k jejím hlavním hodnotám. Jasně stanovená strategie je důležitou a nedílnou součástí programu a její naplňování a dodržování napomáhá úspěchu celého programu. Hlavní principy strategie zní: *„Linklaters jako globální právní firma umožňuje svými službami klientům najít řešení k uskutečnění jejich cílů a pomáhá jim najít cestu k dosažení úspěchu. V rámci programu Community Investment se snažíme poskytnout tu samou službu našim partnerům z neziskového sektoru, kteří pracují se sociálně nebo ekonomicky znevýhodněnými skupinami v nejbližším okolí našich kanceláří. Určili jsme si následující oblasti, ve kterých můžeme pomoci skupinám a jednotlivcům:*

- *Úspěch – umožňujeme perspektivním talentům dosáhnout jejich potenciálu.*
- *Iniciativa a podnikavost – povzbuzujeme odvážné a podnikavé jedince a napomáháme dosažení jejich cílů.*
- *Přístup k právu – prosazujeme zákonná práva a právní odpovědnost.*

*Naše spolupráce s neziskovým sektorem je založena na sdílení odborných znalostí a zkušeností všech našich zaměstnanců především v rámci bezplatného právního poradenství, dobrovolnictví a finanční podpory. Na oplátku toto partnerství naše zaměstnance (a potažmo celou firmu) obohacuje o neocenitelné zkušenosti, rozvíjí jejich znalosti a rozšiřuje jejich obzory.“*

Součástí naší strategie je samozřejmě i její konkrétní naplňování. Tedy dlouhodobá a cílená spolupráce s neziskovým sektorem nejlépe v oblasti, kde je možné využít oboru naší hlavní činnosti, prostřednictvím finančních prostředků, materiální podpory (možnost využití našich kancelářských a zasedacích prostor a technického zázemí), času (zkušenosti, znalosti a dovednosti v rámci firemního dobrovolnictví) a v neposlední řadě také bezplatná právní pomoc.

Pilíř celého programu tvoří dva dlouhodobé stěžejní projekty, což umožňuje celistvé pojetí spolupráce, neboť netříštíme své časové a finanční možnosti mezi mnoho různých drobných projektů, které bychom v důsledku ani nebyli schopni vhodně pojmut a sledovat. Výběr dvou hlavních projektů musí odpovídat strategii i přání zaměstnanců, kteří se pak přímo podílí na jejich realizaci. Dlouhodobá spolupráce na projektech nám navíc umožňuje sledovat, jak jsou námi věnované prostředky využívány a zda je naše pomoc účinná. Samozřejmě nám také dovolí identifikovat případné nedostatky nebo možné cesty dalšího zlepšení a prohloubení spolupráce.

Již několikátým rokem se věnujeme spolupráci s Organizací pro pomoc uprchlíkům (OPU). OPU je nevládní nezisková organizace, která se od svého založení v roce 1991 zabývá právní, sociální a psychologickou pomocí uprchlíkům a ostatním cizincům na území České republiky. Cílem OPU je pomáhat těmto lidem, kteří jsou ve své vlasti pronásledováni z důvodu politického, etnického, náboženského, rasového nebo kvůli své příslušnosti k určité sociální skupině a také těm, kteří již v ČR požívají práva azylu a dočasné ochrany. Vedle práce v sídle OPU, kde jsou každý pracovní den cizím státním příslušníkům k dispozici odborní pracovníci OPU, pracuje OPU pravidelně v azylových zařízeních a zařízeních pro zajištění cizinců v ČR, ve kterých pomáhá žadatelům o azyl v řešení jejich problémů. Pracovníci OPU věnují zvýšenou pozornost ohroženým skupinám mezi uprchlíky, tj. dětem, ženám ve zranitelném postavení, osobám nemocným a handicapovaným. Vedle těchto aktivit realizuje OPU také vzdělávací programy pro studenty vysokých škol, které si kladou za cíl výchovu budoucích odborníků v oblasti lidských práv a právní a sociální práce s uprchlíky a migranty.

Společný projekt Linklaters a OPU plně odpovídá naší strategii a umožňuje nám uplatnit všechny výše zmíněné formy podpory. Projekt je zaměřen především na vzdělávací a dobrovolnické aktivity OPU. Konkrétně se jedná o vzdělávání studentů v rámci Právní a Sociální kliniky, vzdělávání odborné veřejnosti prostřednictvím tematických seminářů a odborných přednášek, vzdělávání širší veřejnosti v oblasti úspěšné integrace azylantů. Dále jde o věcnou pomoc této cílové skupině a v neposlední řadě angažovanost pracovníků Linklaters v oblasti dobrovolnictví.

Důležitá a velmi úspěšná je naše spolupráce v právní oblasti. Právní činnost OPU zahrnuje poskytování bezplatného právního poradenství všem cizincům v nouzi, zpracovávání právních analýz z oblasti uprchlického práva a práva týkajícího se lidských práv a různé vzdělávací aktivity v právní oblasti. Společně s Právnickou fakultou UK v Praze realizuje OPU, za podpory a přispění Linklaters, projekt Teorie a praxe azylu a uprchlictví – Právní klinika, vzdělávací kurz uprchlického práva pro studenty fakulty. Dvousemestrální kurz kombinuje teoretickou průpravu v oblasti azylového a uprchlického práva a následnou praxi, která zahrnuje návštěvy v pobytových střediscích. Nejdůležitějším aspektem projektu je to, že dává studentům možnost přímo se zapojit do poskytování právní pomoci v individuálních případech žadatelů o azyl v ČR. Pracují ve dvojicích pod dohledem koordinátora projektu

s možností konzultovat s advokáty Linklaters. Studenti pracují na dvou, nejvýše třech případech dlouhodobého charakteru. Studenti se v průběhu praktické části setkávají na každotýdenních seminářích, kde probíhají konzultace a prezentace možných řešení případů. Studenti získají jak potřebné znalosti, tak i zkušenost, že profese právníka přináší velkou zodpovědnost a měla by být vykonávána při vědomí sociální různorodosti klientů. Nedílnou součástí projektu je nově také informování o možnostech uplatnění studentů ve sféře nevládních organizací, státní správě i komerčním sektoru.

Velmi významnou část spolupráce Linklaters a OPU tvoří firemní dobrovolnictví spočívající v zajišťování pravidelných volnočasových zážitkových aktivit pro žadatele o azyl v pobytových střediscích MV ČR a jejich rodiny, zejména pro děti a mládež žijící v těchto zařízeních. Zaměstnanci Linklaters společně s koordinátorem z OPU aktivity vymýšlejí, organizují a realizují. Každý zaměstnanec má nárok na jeden den volna, který může využít právě v rámci dobrovolných aktivit. Linklaters se sama aktivně snaží zaměstnancům nabídnout různé možnosti, jak mohou své dobrovolnické dny využít. V závislosti na ročním období, objektivních možnostech a přáních všech zúčastněných stran organizujeme např. venkovní sportovní hry, hry v přírodě, naučné a poznávací výlety, výlety za sportem, vánoční besídky, tématické hry a dílny apod. Organizování takovýchto aktivit má za cíl umožnit dětem a mládeži kvalitní trávení volného času i v znevýhodněných podmínkách, realizací plánovaných dlouhodobých aktivit přispět k přirozenému rozvoji tvůrčích schopností dětí, prostřednictvím kontaktu s jinými kulturami pěstovat vědomí k toleranci a pochopení v multikulturním světě a zprostředkovat dětem a mládeži možnost nalézt vlastní identitu, posílit mezikulturní dialog a vzájemnou výměnu mezi evropskými a neevropskými kulturami. Každý zorganizovaný dobrovolnický den vždy obohacuje obě zúčastněné strany.

Spolupráce Linklaters jako mezinárodní společnosti působící v právní oblasti a OPU jako neziskové organizace zabývající se problematikou uprchlictví a lidských práv se osvědčila a její několikaleté trvání můžeme považovat za úspěšné, neboť se velice dobře podařilo skloubit spolupráci subjektů ziskového a neziskového sektoru s podobnou oblastí hlavní činnosti. Oceňujeme možnost využít našich znalostí a zkušeností takovýmto způsobem a samozřejmě také možnost sledovat, jak se naše podpora odráží v lepším postavení znevýhodněných skupin, v tomto případě uprchlíků či azylantů a jejich rodin.

I tato spolupráce musela překonat některé počáteční nesnáze a obě strany si musely ujasnit své možnosti a potřebu vzájemné spolupráce. Zde byl velmi důležitý aktivní přístup ze strany OPU, která velmi dobře chápe nutnost proaktivního postoje neziskové sféry vůči ziskovému sektoru.

Za velmi přínosný považujeme projekt Právní kliniky, který umožňuje vzdělávání v oblasti lidských práv, podporuje zájem o tuto problematiku a získává mladé perspektivní jedince pro práci v této oblasti a neziskovém sektoru obecně. Zmiňovat důležité mezníky a kvantifikovat úspěchy je v této oblasti velmi obtížné. Přesto je možné říci, že se v rámci této spolupráce daří zlepšit postavení uprchlíků a azylantů v ČR. Prostřednictvím dobrovolnických aktivit se navíc snažíme vnést do neutěšeného a jednotvárného života uprchlíků trochu pestrosti a možnosti seberealizace v rozmanitých aktivitách, což přispívá ke zlepšení životních podmínek těchto lidí a k posílení jejich práva na plnohodnotný život a lidské zacházení.

Program *Community Investment* je celosvětovou aktivitou Linklaters. Jeho strategie dovozuje realizaci programu na třech úrovních – globální, národní a individuální. Linklaters celo-

světově podporuje jeden globální projekt. Národní projekty umožňují jednotlivým kancelářím zaměřit se na aktuální problémy a věnovat se konkrétní adresné spolupráci s neziskovým sektorem dané země. V České republice se tedy v rámci pražské kanceláře Linklaters snažíme soustředit na jeden z palčivých problémů české společnosti. Linklaters se snaží všechny své zaměstnance podporovat v jejich dobročinných a dobrovolnických aktivitách a také je za to patřičně ocenit. Věříme, že tyto hodnoty v nich pak zůstávají natrvalo a že naše firemní kultura napomáhá rozvoji sociálního citění v rámci celé společnosti.

### **Marie Mališková**

Vystudovala katedru kulturologie na Filosofické fakultě Univerzity Karlovy. Pracuje v pražské kanceláři Linklaters od roku 2001, během této spolupráce měla možnost projít různými pozicemi a odděleními, nyní se zde věnuje personalistice. Nad rámec své pracovní náplně se stará také o koordinaci programu „Community Investment“, jehož prostřednictvím firma realizuje myšlenky společenské odpovědnosti firem.



### 3.4. Johnson&Johnson: Odpovědnost vůči zaměstnancům

Simona Uldrychová, Johnson&Johnson

*„Jsme odpovědní našim zaměstnancům, mužům a ženám,  
kteří s námi pracují po světě.  
Každý musí být posuzován jako jednotlivec.  
Musíme respektovat jejich důstojnost a uznat jejich zásluhy.  
Všichni zaměstnanci musí mít pocit jistoty ve svém zaměstnání.  
Odměna musí být spravedlivá a přiměřená,  
pracovní prostředí čisté, uspořádané a bezpečné.  
Musíme dbát na to, jak pomáhat našim zaměstnancům  
plnit jejich rodinné povinnosti.  
Zaměstnanci se musí cítit svobodní podávat návrhy a stížnosti.  
Pro ty, kteří jsou kvalifikovaní, musí být stejná příležitost  
k zaměstnání, profesionálnímu vývoji a postupu.  
Musíme poskytnout kompetentní vedení, jehož činnost  
musí být spravedlivá a etická.“*

(výňatek z Kréda společnosti Johnson & Johnson)

Příběh společnosti Johnson & Johnson začíná objevy Sira Josepha Listera, známého anglického chirurga, který identifikoval bakterii jako zdroj infekce na operačním stole. Jeden muž, který nezpochybňoval Listerovo učení a práci, byl i Robert Wood Johnson, který v roce 1887 založil společnost Johnson & Johnson.

Dnešní Johnson & Johnson se stává celosvětovou rodinou 190 společností a jejich produkty jsou ve více než 175 zemích světa. Celosvětově společnost zaměstnává více než 110 000 zaměstnanců, kteří pracují na výrobě širokého portfolia produktů, jejichž společným jmenovatelem je péče o zdraví – počínaje péčí o děti, přes zdravotnické prostředky, diagnostické pomůcky až po výzkum a vývoj nových léků.

Sjednocující silou pro všechny zaměstnance v dalekých provozech po celém světě je Krédo společnosti, které představuje systém sdílených hodnot a neustálé připomínání si nutnosti uplatňovat čestný, poctivý a důvěryhodný přístup při jednání se všemi našimi spřízněnými osobami a subjekty. Krédo společnosti, které v roce 1943 napsal její dlouholetý prezident Robert Wood Johnson, určuje směr jejího jednání a podnikání. Robert Wood Johnson pronesl svoji vizi v časovém předstihu a jeho pohled na řízení podniku s dobrou pověstí se velmi podobá dnešnímu pojetí společenské odpovědnosti.

Osou Kréda, která prostupuje jeho čtyřmi odstavci, je odpovědnost.

Právě výše zmíněný druhý odstavec výňatku z Kréda je věnován odpovědnosti společnosti k jejím zaměstnancům, kteří musí být respektováni a za svoji práci spravedlivě odměňováni. Vedle odpovědnosti k zaměstnancům sem patří další tři neméně důležité principy, a to odpovědnost vůči zákazníkům, tedy těm, kteří používají naše produkty, odpovědnost vůči společnostem, ve kterých žijeme, a v neposlední řadě odpovědnost vůči akcionářům. Právě hodnoty Kréda se promítají do firemní kultury společnosti a tvoří její základní pilíř. Stejná pravidla jako ve světě jsou uplatňována i ve společnosti Johnson & Johnson v České republice a na Slovensku. Vznik československé pobočky se datuje do roku 1991 a v současné době se počtem svých zaměstnanců řadí ke středně velkým firmám na českém trhu.

Společnost Johnson & Johnson aktivně naslouchá svým zaměstnancům. Prostřednictvím různých průzkumů zaměřených na zjišťování názorů svých zaměstnanců usiluje o co největší spokojenost všech zaměstnanců při dosahování obchodních cílů.

V rámci firmy probíhají různá šetření na lokální úrovni, jako např. Retention Interviews (dotazník pro zaměstnance zjišťující jejich spokojenost), a také v rámci celé korporace tzv. Credo Survey – tj. dodržování hodnot výše zmíněného Kréda, neboli etického kodexu společnosti.

## **A jak tedy pracujeme s výsledky průzkumů mezi zaměstnanci?**

Jedním z příkladů, který vyplynul z průzkumů, je požadavek na doplnění skupiny zaměstnaneckých výhod o sportovní a relaxační aktivity. Z řad zaměstnanců vznikl Fit & Fun tým, který se o tuto problematiku stará.

Dalším požadavkem byla změna lokality firmy. I tento požadavek se nám podařilo splnit a firma se z okrajové části Prahy přesunula do centrální části, s čímž souvisí i naplnění přání související s možností flexibilní pracovní doby a snadnější dopravní dostupnost.

Johnson & Johnson si uvědomuje důležitost jak interního srovnání mezi jednotlivými svými pobočkami, tak i externího srovnání s jinými společnostmi. Důkazem úspěchu firmy v postoji vůči jejím zaměstnancům je první místo v průzkumu „Nejlepší zaměstnavatelé – Nejlepší výsledky“, který provedla v České republice a na Slovensku společnost Hewitt spolu s Kienbaum International Consultants. Toto hodnocení vychází z výsledků personálního auditu, dotazníku pro vedení společnosti a z názorů zaměstnanců. V tomto průzkumu společnost Johnson & Johnson získala v roce 2004 nejvyšší ocenění a stala se „Nejlepším zaměstnavatelem roku.“

Společnost Johnson & Johnson se zúčastňuje také mezifiremních průzkumů, které se například týkají výše odměňování, srovnání zaměstnaneckých výhod atd., s cílem umístit se na předních místech.

Základním kamenem je **správná firemní kultura**, která stmeluje kolektiv lidí, kteří uznávají stejné hodnoty jak ve svém pracovním, tak ve svém soukromém životě. To, co Johnson & Johnson odlišuje od jiných společností s kvalitními produkty a silným mezinárodním záze-  
mím, je právě firemní kultura a lidé, kteří tuto firemní kulturu vytvářejí.

Společnost přistupuje k zaměstnancům jako k jednotlivcům a dodržuje zásady osobního přístupu k nim. Je vnímána jako silná nadnárodní korporace, přičemž si zachovává decentralizovaný způsob managementu.

*Princip otevřených dveří* napomáhá budovat otevřený vztah mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Pro každého ze zaměstnanců jsou vždy dveře nejvyššího vedení společnosti otevřené jak pro vyslechnutí osobního názoru, tak i pro případnou pomoc.

Velký důraz klade společnost také na bezpečnost všech svých zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří mají služební automobil, se povinně účastní školení řidičů referentských vozidel a navíc každý rok absolvují tzv. školu smyku.

Společnost si uvědomuje potřebu investic do rozvoje a dalšího vzdělání zaměstnanců. Pro zabezpečení osobnostního růstu podporuje různé *vzdělávací programy*, mimo jiné také přispívá na výuku anglického jazyka.

V jakých způsobnostech se bude zaměstnanec školit je plánováno při každoročním hodnocení a při vytváření výkonové dohody na následující rok. Zaměstnanci jsou školeni nejen v oblasti produktů, ale například i v oblastech manažerských a sociálních dovedností atd.

Každý zaměstnanec má svoji *výkonovou dohodu*, tzn. se svým nadřízeným se „dohodne na výkonech a jejich měření“ pro následující rok. Dle této dohody je poté také hodnocen.

Společnost podporuje možnost svých zaměstnanců získat *zkušenosti ze zahraničí*. V současné době působí několik našich zaměstnanců v zahraničí v rámci korporace Johnson & Johnson v různých pracovních zařazeních.

Vysoké nároky na zaměstnance odráží podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, který dosahuje přes 70 % z celkového počtu zaměstnanců. Téměř všichni zaměstnanci hovoří anglickým jazykem.

Společnost poskytuje *rovnou příležitost k zaměstnání* - momentálně zaměstnáváme 48 % mužů a 52 % žen. V souvislosti s obsazováním vedoucích pozic považuje Johnson & Johnson za důležité dát příležitost kvalifikovaným jedincům z řad firemních zaměstnanců a motivovat tak i ostatní.

Vedení společnosti se pravidelně setkává také se středním managementem. Z těchto *pravidelných setkání* vyplývají důležité poznatky, které napomáhají spolupráci a dobrým výsledkům.

Se všemi novými zaměstnanci se setkává vrcholné vedení společnosti při konání tzv. *Prezentací pro nové zaměstnance* - „New Hires Presentation“. Tato prezentace bývá organizována dvakrát ročně a noví zaměstnanci mají možnost seznámit se s portfoliem produktů a historií celé naší společnosti. Pravidelnou součástí je také diskuse zaměstnanců s vrcholovým vedením společnosti.

Zaměstnanci všech sektorů mají možnost setkat se jako celá firma na novoročních setkáních.

Další možností setkání je *Family Day*, což je důkazem, že si společnost uvědomuje důležitost sladění a rovnováhy pracovního i soukromého života.

Odpovědnost vůči zaměstnancům firma chápe také v jejich *informovanosti* a předávání jim důležitých informací tím správným způsobem. Všechny potřebné informace naleznou zaměstnanci na intranetových stránkách nebo v Příručce pro zaměstnance – informační kniha, kterou dostávají po nástupu do firmy.

Vzhledem ke vstupu České republiky do Evropské Unie a ke skutečnosti, že na území ČR je zaměstnáno více než 100 zaměstnanců, má Johnson & Johnson ČR svého zvoleného (možnost delegovat) zástupce na jednáních Evropské rady zaměstnanců JJ - *European Works Council*.

Zaměstnanci společnosti mají možnost využít širokou škálu *zaměstnaneckých výhod* včetně stravenek, příspěvku na dopravu, možnosti nakoupit levněji produkty společnosti, penzijního připojištění, úrazového pojištění atd.



Informace o volných pracovních pozicích je standardně předávána všem našim zaměstnancům. Mají možnost přihlásit se do konkurzu či doporučit vhodného kandidáta.

Kromě těch nejkvalitnějších produktů a etického chování vyplývajícího z Kréda umocňují vztah zaměstnanců směrem ke společnosti také různé *filantropické projekty*, kterých se zúčastňuje firma či samotní zaměstnanci.

Společnost Johnson & Johnson participuje také na tzv. „*manager shadowing*“ programu, kdy studenti vyšších ročníků vysokých škol různého zaměření „stínují“ manažery prestižních firem. Studenti mají možnost nahlédnout do reálného života obchodní firmy a tím získat bližší představu o svém potenciálním budoucím zaměstnání. Společnost také spolupracuje s mezinárodní studentskou organizací AISEC, jejímž prostřednictvím umožňuje studentům z různých koutů světa absolvovat praxi v některém ze svých oddělení.

Společnost Johnson & Johnson je největším výrobcem zdravotnických produktů, stejně tak jako poskytovatelem služeb v této oblasti pro spotřební, zdravotnické a farmaceutické trhy. Pracuje pro ni více než 110 000 zaměstnanců ve více než 200 operujících společnostech v 57 zemích. V současném období globalizace, a tím pádem i v prostředí neustálé změny, je pro společnost Johnson & Johnson cílem budovat správný a dlouhodobý vztah s jejími zaměstnanci. Jen tak totiž může být úspěšnou a neustále rostoucí společností. „Krédo“ společnosti nemůže jen existovat, toto „Krédo“ se musí žít.

### **Simona Uldrychová**

Od roku 2003 pracuje ve firmě Johnson&Johnson jako HR Specialist v oblasti Recruiting & Training. Předtím koordinovala projekt Access 2002 v Českém svazu žen, v letech 2000-1 pracovala na Ministerstvu Vnitra v oddělení styků s EU. Vystudovala bakalářský program humanitních věd na Západočeské univerzitě v Plzni a inženýrský program na Fakultě provozně ekonomické na České zemědělské Univerzitě v Praze (Provoz a ekonomika Psychologie, Management, Marketing, Obchodní a obecná angličtina). V roce 2002 studovala na Univerzitě Passau v Německu.



### **3.5. Eurotel: Dobrovolnictví zaměstnanců jako nástroj profilování firemních hodnot**

*Ivana Šatrová, Eurotel*

Eurotel patří k aktivním propagátorům konceptu společenské odpovědnosti firem v České republice. Naše motto „*Více ze života*“ nevztahujeme jen na svět telekomunikací. Naším posláním je poskytovat služby a podporu, které obohacují lidi a pomáhají jim získat více ze života, kdykoli a kdekoli potřebují. Odpovědnost vůči prostředí, ve kterém podnikáme, deklarujeme našim zaměstnancům a zákazníkům jako jeden z hlavních rysů firemní kultury Eurotelu. Pro naplňování tohoto předsevzetí kombinujeme různé přístupy, abychom dosáhli maximálního efektu vynaložených prostředků.

V oblasti dárcovství jsme se rozhodli soustředit pod jednotnou správu prostředky, které jsme dříve poskytovali jednotlivým charitativním a filantropickým projektům. V roce 2002 jsme za tímto účelem založili Nadaci Eurotel, jejímž cílem je podporovat projekty, které přímo nebo nepřímo přispívají k všestrannému rozvoji osobnosti dětí a mládeže v České republice. Nadace Eurotel se tak zařadila mezi první registrované firemní nadace v České republice a díky svým aktivitám se stala jedním z často citovaných modelů firemního dárcovství. Paralelně jsme dárcem našich služeb a vybrané projekty spojené s těmito aktivitami realizujeme díky dobrovolnické práci zaměstnanců. Výše uvedené přístupy často kombinujeme tak, abychom co nejefektivněji zapojili veškeré dostupné firemní zdroje ve prospěch veřejně prospěšných projektů. V přímé souvislosti s našimi aktivitami podporujeme investice, které se projeví v dopadu na společnost a prostředí, ve kterém podnikáme. Patří sem například ochrana životního prostředí, kde respektujeme nejpřísnější normy, či podpora integrovaného záchranného systému.

Podporujeme také aktivity spojené s veřejně prospěšným účelem - spolupodíleli jsme se na vzniku jedinečného filantropického nástroje - dárcovské SMS – Donors Message Service (DMS heslo na 87777). DMS je jednoduchý, rychlý a transparentní způsob, jak může veřejnost přispívat ve prospěch charitativních sbírek.

V neposlední řadě aktivně podporujeme rozvoj dárcovství v České republice, podíleli jsme se s Fórem dárců na první konferenci o firemní filantropii v České republice v roce 2003 a jsme zakládajícím členem klubu firemních dárců DONATOR.

Společenskou odpovědnost vnímáme jako nástroj, kterým můžeme pozitivně ovlivnit prostředí, ve kterém působíme. Zaměstnáváme téměř 2 500 zaměstnanců. Prostor, který jim jako společnost vytváříme, je založeno na odpovědném přístupu a důvěře. Dobrovolnictví zaměstnanců pro nás představuje jeden z důležitých prvků této mozaiky a věnujeme mu patřičnou péči. Považujeme za podstatné a efektivní zapojit aktivně zaměstnance do dobročinnosti.

ných projektů, které jako zaměstnavatel podporujeme finančně či formou dárcovství služeb. Daří se nám tak efektivně propojovat rozum a emoce.

### **Tři příklady dobrovolnictví zaměstnanců**

Nedílnou součástí firemní kultury Eurotelu je odpovědný přístup k zaměstnancům. V přístupu k zaměstnancům klademe důraz na rozvoj osobního potenciálu, neformální a přátelské prostředí, ke kterému patří pravidelné společenské a sportovní akce. Svým zaměstnancům poskytujeme rozsáhlý a přehledný systém zaměstnaneckých benefitů, dbáme na jejich bezpečnost a bezpečnost majetku.

V oblasti dobročinných aktivit realizujeme tři různé programy, které zaměstnancům umožňují zapojit se do projektů, které jako společnost podporujeme finančně či formou dárcovství služeb.

Prvním příkladem je zapojení zaměstnanců do programu Regionální granty Nadace Eurotel. Regionální granty představují stěžejní projekt Nadace Eurotel, v jehož rámci nadace každoročně rozděljuje finanční granty nestátním neziskovým organizacím podporujícím znevýhodněné děti a mládež. Díky dobrovolné práci zaměstnanců umožňuje grantový program efektivně pokrýt celou republiku, minimalizovat náklady na administraci grantů a zajistit respektování regionálních odlišností. Práce dobrovolníků spočívá ve sběru žádostí o podporu, kontrole jejich formální správnosti a následnému hodnocení dle předem stanovené struktury kritérií. Člen regionální rady věnuje práci pro nadaci během grantového řízení v průměru 75 hodin, koordinátor rady průměrně 84 hodin. Jedná se o dobrovolnou práci, kterou zaměstnanci vykonávají bez nároku na odměnu nad rámec svých pracovních povinností. V rámci grantového řízení členové regionálních rad hodnotí průměrně 35 projektů. Celkem je členem regionálních rad 16 zaměstnanců. Zaměstnanci se díky tomuto projektu mohou seznámit se zajímavými osobnostmi z řad odborníků, kteří působí v jednotlivých regionálních radách, získají zkušenosti s hodnocením projektů a také hlubší pohled na neziskový sektor a na organizace v jejich regionu. Obvykle je členem rady vedoucí některé z našich značkových prodejen a centra jsou ustavena v následujících městech: Praha, Příbram, Plzeň, Ústí nad Labem, Hradec Králové, České Budějovice, Brno, Olomouc a Ostrava.

Druhým příkladem realizovaného dobrovolnictví je program Zaměstnanci pomáhají, který podporuje děti ve vybraných dětských domovech. Jedná se o filantropický počín, který vznikl čistě ze zájmu zaměstnanců o charitativní činnost a pomoc potřebným. Zaměstnanci s dětmi tráví svůj volný čas, pořádají finanční sbírky, sportovní víkendové pobyty pro děti apod. Aktivity jsou realizovány opět regionálně – dle místa bydliště jednotlivých zaměstnanců. Navštěvujeme děti z DD Klánovice u Prahy, z DD Dagmar Brno, z DD Pyšely u Benešova a z DD Frýdek Místek. Projekt běží již třetím rokem a představuje zhruba 15 akcí ročně. V minulém roce se do aktivit s dětmi zapojilo 45 zaměstnanců, do finančních sbírek přispělo 440 zaměstnanců. Většina akcí, jako například jarní úklid zahrady a táborák s dětmi, probíhá mimo pracovní dobu a o víkendech. V případě, že aktivita výjimečně zasáhne do pracovní doby, platí pro tuto dobu pravidla standardních výjezdních zasedání zaměstnanců společnosti.

Třetím zvoleným příkladem je projekt Linka domů, iniciovaný již před založením Nadace Eurotel v roce 1999. Díky Lince domů mají dlouhodobě hospitalizované děti na 32 dětských odděleních v nemocnicích po celé České republice možnost zdarma zavolat svým nejbližším a zmírnit tak svůj pocit osamění a úzkosti. Zaměstnanci Eurotelu dvakrát ročně

distribuuji zdravotnickému personálu mobilní telefony a Go kupony na volání zdarma. Této akce se pravidelně účastní zhruba 30 dobrovolníků a těší se mezi zaměstnanci velké oblibě.

## **Zpětná vazba**

Průběžné sledování názorů zaměstnanců na dobročinné aktivity a realizované projekty v oblasti dárcovství považujeme za stěžejní. Na tomto základě následně upravujeme podmínky zapojení zaměstnanců a parametry jednotlivých projektů. Zjišťujeme, jak jednotlivé projekty vnímají, i jejich motivaci, proč se do projektů zapojují.

V případě Nadace Eurotel jsme tento výzkum mezi zaměstnanci, kteří jsou členy regionálních rad, realizovali již podruhé a i nadále jej hodláme opakovat každé dva roky. Je relevantní, že členové regionálních rad nadace oceňují především kontinuitu a dlouhodobost práce nadace a schopnost přesně zacílit finanční podporu. Celkově oceňují, že se zaměstnavatel angažuje pro dobrou věc. Téměř tři čtvrtiny respondentů považují částku, kterou nadace rozděljuje, za adekvátní, byť v této oblasti není prostředků nikdy dost. Šestina respondentů dodává, že prostředky dostatečně pokrývají potřeby neziskových organizací a šestina uvádí, že vzhledem k výsledkům hospodaření by mohla být rozdělovaná částka vyšší. Všichni členové regionální rady považují způsob práce nadace za efektivní a neměnili by způsob alokování prostředků. Všichni členové regionální rady jako hlavní motiv své angažovanosti uvádí osobní pocit, že mohou pomáhat dobré věci a následně pocit, že mohou být prospěšní, a pozitivní dopad v rovině osobních prožitků a setkání. Všichni členové regionální rady vyjádřili přání pokračovat dále v práci pro regionální radu, pokud budou osloveni, ačkoli členství v regionální radě představuje časově náročný závazek.

V případě projektu Zaměstnanci pomáhají byl průzkum proveden poprvé, shrnuje tak dvouleté období, kdy tento projekt probíhá. Zajímavé je vnímání zaměstnanců – téměř všichni zaměstnanci (98 %), kteří se projektu účastní, jej vnímají jako bonus, který jim zaměstnavatel poskytuje. Mezi dobrovolníky převládají ženy (tři pětiny žen versus dvě pětiny mužů). Nejvíce dobrovolníků se rekrutuje z řad obchodního oddělení (nadpoloviční většina). Motivací pro dobrovolníky je v uvedeném pořadí radost dělat něco pro druhé, seberealizace, plnohodnotné zážitky, dobrý pocit a smysluplnost. Téměř polovina dobrovolníků na akce organizované v rámci projektu zapojuje své rodinné příslušníky.

V celkovém vzorku 632 zaměstnanců čtvrtina respondentů vítá uvedené projekty a je připraveno se do nich zapojit, více než tři pětiny respondentů odpovídají, že projekty hodnotí kladně, nemá však čas se zapojit a pouze 7 % obdobné aktivity nezajímají.

## **Zapojení zaměstnanců do realizace dobročinných projektů zaměstnavateli přináší jednoznačně pozitivní hodnocení**

Celkově platí, že zaměstnanci vnímají dobročinné aktivity svého zaměstnavatele jednoznačně pozitivně, zajímají se podrobně o jejich průběh a oceňují dlouhodobou angažovanost. Pokud mají příležitost osobně se zapojit, jejich primární motivací zůstává příležitost pomoci dobré věci bez očekávání protiplnění a stejný přístup očekávají od svého zaměstnavatele.

Za základ úspěchu vnímání těchto programů považujeme jejich přístupnost a otevřenost všem zaměstnancům v kombinaci s jasnou a intenzivní interní i externí komunikací. Zaměstnanci dostávají první informace o filantropických aktivitách společnosti již na vstupních pohovorech, veškeré projekty jsou komunikovány na intranetu (avíza a koordinace akcí,

dostupnost kontaktních osob). Pravidelně realizované projekty představujeme ve firemním časopise a na pravidelných přílohách k účtům. Projekty také prezentujeme v administrativních prostorách (fotogalerie, reportáže apod.) a na setkání zaměstnanců, celofiremních akcích či pravidelných školeních pracovních týmů. Zaměstnanci mají možnost ovlivňovat průběh a podobu projektů (formou soutěží, hlasování, výběru termínů akcí apod.) Vyznamenáním tohoto úsilí je fakt, že mezi zaměstnanci se považuje práce pro Nadaci Eurotel za čest.

## Ocenění

V roce 2004 získala společnost Eurotel za systematické a promyšlené dárcovství své nadace hlavní cenu v soutěži Via Bona, kterou každoročně uděluje Nadace Via a je veřejným uznáním za podporu obecně prospěšné činnosti.

V minulém roce jsme získali třetí místo dle absolutního objemu rozdělených prostředků v žebříčku TOP FIREMNÍ FILANTROP 2004, který vyhlásilo Fórum dárců společně se sdružením CZECH TOP 100.

Byli jsme vyhlášeni Zaměstnavatelem roku 2003, v roce 2004 jsme se ve stejné soutěži umístili na druhém místě, nejlépe hodnoceni mezi mobilními operátory.

### **Ivana Šatrová**

Ve společnosti Eurotel Praha pracuje od roku roku 1997. V roce 2002 začala pracovat pro Nadaci Eurotel a zároveň jako PR specialista v tiskovém oddělení spol. Eurotel. Od roku 2003 se věnuje výhradně řízení projektů Nadace Eurotel, zejména programu Regionální granty a projektům souvisejícím s dlouhodobou spoluprací s občanským sdružením Zdravotní klaun. Podílela se na vytvoření systému Dlouhodobé podpory - tzv. dvouletých grantů, které Nadace Eurotel uděluje nestátním neziskovým organizacím od roku 2004. Vystudovala obchodní akademii v Praze, v současnosti studuje obor Mediální a komunikační studia na univerzitě v Hradci Králové. V letošním roce absolvovala London school of Public relations.



### 3.6. MUCOS Pharma CZ, s. r. o.: Společenská odpovědnost v praxi

Ing. Jiří Wald, MUCOS Pharma CZ, s.r.o.

MUCOS Pharma CZ, s. r. o., se sice svou velikostí řadí k menším a středním firmám, společenská odpovědnost je však nedílnou součástí její činnosti už od založení. „*Nám, našim spotřebitelům, dodavatelům i prodejcům a všem, kteří s naší podnikatelskou činností tak či onak souvisejí, se povede dobře, když nebudeme myslet jen na vlastní prospěch, nýbrž na prospěch společný.*“ To je krédo zakladatelů podniku od samého počátku.

Společenská odpovědnost v ekonomické oblasti je ve firmě uplatňována především *transparentností* její činnosti. Od samého počátku je ekonomická činnost auditována významnými auditory. Rovněž oblast personální a mzdové agendy je prověřována pravidelně příslušnými státními úřady. Mezi samozřejmé zásady společenské odpovědnosti firmy (SOF) patří odmítání korupce a poctivé vztahy k zákazníkům, dodavatelům i výrobcům.

Firma působí od svého založení v oblasti zdravotnictví. Znamená to, že hlavní směr jejího společensky odpovědného jednání v *sociální oblasti* je upřen na lidské zdraví. V první fázi svého rozvoje se firma soustředila především na popularizaci myšlenek zdravého životního stylu, které byly u nás po čtyřech desetiletích socialistického zdravotnictví, kdy většina občanů žila v přesvědčení, že vše kolem jejich zdraví zajistí stát, teprve v plenkách. Jeden z jejích velkých a originálních multimediálních národních projektů se jmenoval „*Manažerem vlastního zdraví*“. Jeho cílem bylo podpořit zájem Čechů o zdravější životní styl a odklon od nákladného paternalistického pojetí léčebné péče.

Firma řadu let podporuje *neziskové organizace pečující o ženy po nádorovém onemocnění prsu*. Nedílnou součástí činnosti je rovněž podpora vzdělávání ve zdravotnictví, zejména prostřednictvím *nadace Academia Medica Pragensis*. V roce 2004 se firma stala generálním partnerem České lékařské akademie, sdružující nejprestižnější osobnosti české medicíny. Vedle toho je častým spolupořadatelem mezinárodních setkání významných představitelů vědy, politiky a kultury.

Ve své filantropické činnosti se MUCOS Pharma CZ, s. r. o., zaměřuje *na seniory a děti z dětských domovů*. Tyto skupiny jsme vybrali z toho důvodu, že potřebují pomoc více než jiné vrstvy obyvatelstva. Již začátkem devadesátých let se firma stala partnerem *sdržení Sue Ryder*, jehož centrála sídlí ve Velké Británii. V průběhu rekonstrukce značně zchátralého objektu Michelského dvora v Praze 4 došlo k závažným finančním a organizačně-technickým problémům a představitelé sdržení se obrátili s žádostí o pomoc na různé firmy. Byla to pak právě MUCOS Pharma CZ, s. r. o., která se rozhodujícím způsobem zasloužila o dokončení rekonstrukce Domova Sue Ryder v Praze, jenž pečuje o těžce postižené seniory a je zároveň

živým komunitním centrem. V současné době firma s touto organizací spolupracuje při výstavbě specializovaného centra pro seniory s Alzheimerovou chorobou.

Po velkých povodních na Moravě v létě roku 1997 byla spoluiniciátorem akce „Čističky vzduchu do zaplavených dětských domovů“. Spolu s dalšími sponzory zajistila dodávku stovky čističek vzduchu do stovky dětských ložnic v povodněmi postižených dětských domovech. Velikou finanční podporou zareagovala firma i v případě dalších přírodních katastrof jak doma, tak v zahraničí, podle zásady „Kdo rychle dává, dvakrát dává“. Mezi obdarovanými organizacemi byla Společnost praktických lékařů J. E. Purkyně a humanitární organizace Člověk v tísni, Adra, Český červený kříž, Unicef a Česká katolická charita.

V současné době je MUCOS Pharma CZ, s. r. o., m.j. partnerem mezinárodního projektu „Uměním ke svobodě“. Jeho hlavním cílem je příznivě ovlivňovat zdraví a psychický vývoj dětí z dětských domovů. Základní myšlenkou projektu bylo přesvědčení, že prázdninový pobyt dětí ve zcela jiném, uměním prosyceném prostředí zásadním způsobem ovlivní jejich další duševní vývoj a že blahodárné ovzduší jihofrancouzské Provence kromě toho podpoří jejich fyzické zdraví. Za tím účelem byla rekonstruována starobylá tvrz Audabiac vzdálená necelých 50 km od Avignonu, která o prázdninách opakovaně poskytuje dočasný domov dětem ze dvou dětských domovů v České republice. Spolu s nimi zde žijí a tvoří přední čeští umělci, kteří děti přirozenou formou seznamují s uměním v celé jeho šíři a mnohotvárnosti.

Od zahájení tohoto projektu do konce roku 2004 darovala firma občanskému sdružení *Audabiac* - nositeli projektu - celkem 13 milionů Kč. Jak již bylo uvedeno, dětem v dětských domovech se firma snažila pomáhat už v uplynulých letech. Po oslovení se strany zakladatelů se projekt zdál natolik zajímavý a originální, že na něj firma soustředila ve své filantropické činnosti hlavní pozornost. Prostřednictvím svých společníků a zaměstnanců byla zapojena do veškeré činnosti sdružení už v době příprav projektu. Společně se zakladateli sdružení, kteří se rovněž podílejí na jeho aktivitách, tak všichni zúčastnění zastupují profesně širokou škálu činností od marketingu, ekonomie až po umění a pokrývají úroveň vzdělání i zkušenostmi získanými z praxe nejdůležitější sféry činnosti občanského sdružení. Společně se snaží pro neziskovou organizaci *Audabiac* vybudovat „značkový portál“, který by jí v budoucnu zajistil možnost získávání nezávislých zdrojů pro charitativní činnost.

Rozhodovací procesy v otázkách humanitární činnosti probíhají na základě informací, které přicházejí zvenčí (nabídka spolupráce, ověření skutečné činnosti, analýza daného problému) a diskuse s kompetentními zaměstnanci. Konečné rozhodnutí je vždy v zodpovědnosti spolumajitelů firmy.

Dle povahy svého pracovního zaměření se na CSR podílí téměř každý zaměstnanec firmy, přičemž řízením a koordinací této činnosti jsou pověřeny vybrané osoby. Do humanitární oblasti firma dlouhodobě investuje až 5 % ročního zisku, jedná se přitom o částky ve výši několika milionů Kč ročně.

Organizace neziskového sektoru, s nimiž firma spolupracuje a jednotlivé projekty, na nichž participuje, jsou vybírány vzhledem k celkovému zaměření pracovní náplně (péče o zdraví v nejširším slova smyslu). Hlavní důraz je přitom kladen na péči o potřebné, tedy především o děti a seniory.

Velký důraz je kladen i na aplikaci principů CSR uvnitř firmy. Patří sem jednak zajištění komplexní péče o zaměstnance (zvyšování kvalifikace např. formou jazykových kurzů, závod-

ní stravování, rekreace, podíl na zajištění dopravy do zaměstnání apod.), jednak vtažení co nejširšího okruhu zaměstnanců do vlastních aktivit CSR. Výsledky této společné činnosti v oblasti CSR jsou pravidelně vyhodnocovány, což vede k pocitu dobře vykonané práce každého jednotlivce i ke zvýšení jeho vnitřní identifikace s celou firmou. Pokud jde o vztahy s dodavateli a odběrateli, ty jsou důsledně budovány na zásadách korektnosti a transparentnosti.

Dlouholetá zkušenost s činností v humanitární oblasti nám potvrzuje, že při výběru vhodných projektů je mimořádně důležité, aby měly pokud možno co nejvíce společného s vlastním pracovním zaměřením firmy, a že tato spolupráce by měla probíhat dlouhodobě, protože jen tak lze navázat pokud možno co nejefektivnější vzájemné vztahy a tuto činnost průběžně stále zlepšovat především v zájmu těch, pro které je určena.

## Ocenění

Za své filantropické aktivity MUCOS Pharma CZ, s. r. o., obdržela prestižní cenu Via Bona 2003. V roce 2004 byla firmě udělena v malajsijském Penangu mezinárodní cena za společenskou odpovědnost ASRIA 2004, na domácí půdě pak cena Podaná ruka a ve Španělském sále Pražského hradu cena Podnik budoucnosti. Toto ocenění je každoročně udělováno malým a středním podnikům za příkladnou dlouhodobou podnikatelskou činnost přinášející mimořádný všeobecný užitek.

### Jiří Wald

Je spoluzakladatel a jednatel společnosti MUCOS Pharma CZ, s. r. o. Po studiu na VŠ se specializoval v rámci postgraduálního studia na licenční a patentovou politiku v Československé akademii věd. Je autorem, respektive spoluautorem, řady projektů pro neziskové organizace na národní i nadnárodní úrovni. Je specialistou na tzv. synergický marketing a v současnosti přednáší na toto téma doma i v zahraničí. Působí rovněž jako konzultant strategického plánování pro oblast CSR. Byl a je členem správních rad řady organizací, a to včetně neziskových.





### **3.7. Mostecká Uhelná, a. s.: Corporate social responsibility jako odpovědnost za životní podmínky v komunitách sousedících s průmyslovou činností**

*Stanislav Kužel, Liběna Novotná, Mostecká uhelná, a. s.*

Mostecká uhelná (MUS) a její dceřiné společnosti<sup>58</sup> patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu (6,5 tisíce zaměstnanců, tj. téměř 10 % zaměstnaných obyvatel okresu Most a 3 % okresu Chomutov). Hlavní činností MUS je těžba, úprava a prodej hnědého uhlí. Uhlí se těží v povrchových lomech a v současné době společnost působí na území o rozloze téměř 10 000 ha. Přibližně na jedné pětině tohoto území současně probíhají rekultivační a sanační práce. Vlastníkem MUS je Severočeská uhelná společnost, a. s.

#### **Corporate social responsibility:**

Oblast CSR je v MUS naplňována v několika samostatných programech a činnostech, které vyžadují náročné odborné vedení a jsou proto řízeny z odlišných organizačních složek. Mají ale společný kontext, a to úsilí o co nejlepší a nejefektivnější pracovní prostředí, obnovu území dotčeného těžbou, kvalitní vztahy se sousedními komunitami a zákazníky. Významná oblast CSR, péče o zaměstnance, je stanovena kolektivní smlouvou a jejími dodatky a není součástí této studie.

V této případové studii jsou uváděny pouze dvě dobrovolné aktivity společnosti, které se odlišují skupinou „stakeholders“, k nimž směřují:

- 1. program regionální spolupráce** (finanční podpora komunit a organizací v regionu);
- 2. program „Monitoring, analýza a reporting faktorů udržitelného rozvoje“** (odborná spolupráce – výzkumné organizace, státní správa a samospráva);
- 3. s CSR souvisí řada dalších aktivit ovlivňující život v obcích, především: rekultivace, finanční prostředky za vytěžený nerost obcím, reporting hlavních environmentálních vlivů.**<sup>59</sup>

58/ Jde zejména o dceřiné společnosti DTS-Vrbenský, a. s., Humeco, a. s., Renogum-Nilos, a. s., Důl Kohinoor, a. s., Rekultivace, a. s., Krušnohorské strojírný Komořany, a. s.

59/ S oblastí CSR souvisí rovněž rekultivační činnost: MUS rekultivačním procesem vytváří nejen novou krajinu formou zemědělských pozemků a kultur, lesů, vodních ploch a toků, ale vytváří také území určená zejména k rekreačním a sportovním účelům. Na lokalitách MUS bylo za dobu činnosti MUS, tj. od roku 1994 do roku 2004, ukončeno přibližně 2,5 tisíců ha rekultivací, z jejichž nákladů 2993,5 milionů Kč hradila MUS z vlastních zdrojů, což je nejvíce ze všech hnědouhelných společností v ČR (dalších 90,5 milionů poskytl stát). K zákonným benefitům, které vyplývají z horního zákona, patří skutečnost, že obce, na jejichž katastrech probíhá těžba, obdržely za vytěžený nerost

## **Regionální politika MUS (dárcovství a sponzoring)<sup>60</sup>**

MUS považuje za velmi důležité využít svou ekonomickou sílu ve prospěch zkvalitnění života obyvatel severozápadních Čech. I proto vznikl rozsáhlý projekt Regionální politika, díky kterému jsou podporovány desítky kulturních, sportovních a dalších společenských aktivit, včetně projektů v sociální oblasti, zdravotnictví a vzdělávání. Celkem od roku 1998 bylo v rámci regionální politiky MUS věnováno přes 250 milionů Kč. V roce 2004 věnovala MUS na tyto účely přes 28 milionů korun.<sup>61</sup>

### **1. Program regionální spolupráce (podpora obcí)**

Základem projektu jsou dohody o spolupráci s 12 obcemi a městy Mostecka a Chomutovska.<sup>62</sup> V roce 2005 darovala společnost obcím přibližně 4,5 mil. korun. Od roku 1998 do současnosti MUS, a. s., věnovala obcím na základě smlouvy o spolupráci více než 23 milionů korun, které pomohly realizovat desítky akcí, na které by jinak obce neměly ve svých rozpočtech peníze.

### **2. Program podpory regionu**

Finanční prostředky jsou určeny na podporu vzdělávacích, sociálních a zdravotních projektů pro žadatele z okresů Chomutov, Most a Teplice. V roce 2005 bylo podpořeno přes 40 projektů přibližně za 3 miliony Kč.

### **3. Celoroční sponzoring**

Jde o celoroční podporu zejména sportovních, kulturních a volnočasových aktivit dětí a mládeže, ale i podporu zdravotnictví a sociálních služeb. Dosud bylo v roce 2005 přiděleno přibližně 1,5 mil. korun.

## **Další významné aktivity regionální spolupráce:**

MUS cílevědomě participuje na řešení problémů regionu. Mezi nejpalčivější problémy patří sociální situace (téměř 25 % nezaměstnaných v okrese Most) a nízký počet vysoko-

---

(uhlí) v letech 1994-2004 finanční prostředky (dotace do rozpočtu) v celkové výši přes 0,5 miliardy Kč (za těžbu v roce 2004 téměř 47 milionů pro Most, Horní Jiřetín, Strupčice a Malé Březno).

MUS, a. s., a dceřiné společnosti věnují značnou pozornost ochraně zdraví a bezpečnosti při užívání produktů a služeb zákazníky, včetně poskytování detailních informací o kvalitě produktů i jejich environmentálnímu impaktu. Nejvýznamnější environmentální vlivy průmyslové činnosti MUS, a. s., (ochrana vod, emise a odpady) jsou pravidelně zveřejňovány ve výročních zprávách.

60/ Příklady pomoci:

Peníze hnedouhelné firmy pomohly například občanskému sdružení Porozumění Litvínov, mentálně postiženým lidem v chráněném bydlení v Meziboří či zdravotně postiženým školákům Zvláštní školy v Chomutově. Peníze na rozvoj své činnosti získalo i sdružení pro asistované zaměstnávání zdravotně postižených lidí Rytmus apod. Pacientům Nemocnice v Mostě pomůže nový magnetoterapeutický přístroj, peníze na vybavení zase klientům Zdravotnické služby záchranářů v Teplicích.

Několik základních a středních škol v regionu si za prostředky z PPR zvýšilo úroveň počítačových i specializovaných učeben. V oblasti životního prostředí podpořila obnovu veřejné zeleně ve Strupčicích, v Mostě, v Boleboří a činnost Mysliveckého sdružení Ressler v Mostě. Důlní společnost kromě jiného podpořila například činnost K-centra v Mostě, Fondu ohrožených dětí, pěveckého sboru Korálek, pravidelná hudební setkání s vážnou hudbou agentury MMMM.

61/ Mimo tyto oblasti se společnost účastní sportovního a společenského dění na Mostecku jako majoritní akcionář společnosti HIPODROM MOST, a. s. Mostecké dostihové závodiště je zcela netradičně vybudováno na rekultivované výsypce a je jedním z nejmodernějších v Evropě, kromě toho zde byla uspořádána řada sportovních a kulturních akcí, které podporují rozvoj společenského života na Mostecku.

62/ Most, Litvínov, Meziboří, Louka u Litvínova, Lom, Horní Jiřetín, Vysoká Pec, Mariánské Radčice, Jirkov, Vrskmaň, Strupčice a Boleboř.

školsky vzdělaných obyvatel (poloviční oproti průměru v ČR). V roce 2001 bylo za podpory MUS v Mostě otevřeno studijní středisko *Vysoké školy finanční a správní, o. p. s.* Hlavním cílem je vybudovat samostatné vysokoškolské pracoviště, které bude pomáhat zvládnout náročné společensko-ekonomické změny v regionu.

MUS je rovněž spoluzakládajícím členem Hospodářské a sociální rady Mostecka. Těto instituci jde o prohloubení spolupráce se všemi důležitými institucemi, řešícími problémy severozápadních Čech. MUS rovněž stála u zrodu Ekologického centra v Mostě.

## **2. Program „Monitoring, analýza a reporting faktorů udržitelného rozvoje“ jako dobrovolná aktivita společnosti.**

Pro průmysl je princip udržitelného rozvoje (dále UR) komplexnější a objektivnější, než jsou principy ochrany životního prostředí. Do indikátorů udržitelného rozvoje jsou totiž v nebyvalé míře zahrnuty i ekonomické, a především sociální faktory. To umožňuje připravit racionálnější a vyváženější model interpretace významu průmyslové výroby než je pohled z hlediska ochrannářských trendů, které se soustředí pouze na oblast negativních vlivů na přírodu.

Pokud CSR definujeme jako dosahování komerčního úspěchu způsobem, který ctí etické hodnoty, respektuje lidi, komunity a přírodní prostředí, vyplývají z toho následující kroky:

1. přijetí odpovědnosti za vlivy podnikatelské činnosti na společnost a životní prostředí,
2. strategie tvorby hodnotných a dlouhodobých vztahů se všemi klíčovými stakeholders firmy.

„Monitoring faktorů UR“ ověřuje i iniciuje tyto kroky zejména ve vztahu ke skupině stakeholderů jako je státní správa, samospráva obce a jejich obyvatelé, sousední komunity, vědecké a výzkumné kapacity. Primárně zde nejde jen o konkurenční výhodu (a benchmarking), ale o zpětnou vazbu, zda naše investice v této oblasti CSR mohou být efektivní. Pro průmyslovou firmu je však stěžejní najít způsob, jak vyhodnocovat přínosy regionální spolupráce a dalších složek souhrnně označovaných jako „společensky odpovědné chování firem“, a to z hlediska strategických cílů společnosti, s dostatečnou vypovídací hodnotou.

Tato prezentace programu „Monitoring...“ je zaměřena na skupinu „stakeholders“, jako jsou veřejná správa, samosprávy obcí, komunity, občanská sdružení, kulturní organizace. Monitoring procesů v průmyslovou činností dotčených komunitách je průběžný monitoring na základě parametrů (datových řad) komplementárních s veřejnou správou, který:

1. umožňuje odlišit vliv průmyslové činnosti MUS od jiných faktorů,
2. umožňuje stanovit dopady průmyslové činnosti i podíl MUS na rozvoji komunity,
3. poskytuje zpětnou vazbu pro vyhodnocování činnosti MUS z pohledu jednotlivých „stakeholders“.

### **Data jako podmínka monitoringu**

Program „Monitoring..“ shromažďoval a analyzoval veřejně dostupná environmentální, ekonomická a sociální data z oblasti dotčené průmyslovou činností MUS. Pořizování a nakládání s daty se pohybovalo v prostoru vymezeném zákony o svobodném přístupu k informacím na straně jedné a zákonem o ochraně osobních údajů na straně druhé. Zásadním prvkem bylo partnerství se samosprávou a státní správou a využívání indikační schopnosti úřadů (se souhlasem i pořizování vlastních dat empirickým výzkumem), stejně jako transparentní propojení vlastních (MUS) a vnějších zdrojů dat.

## **Aktuální stav programu „Monitoring, analýza a reporting faktorů udržitelného rozvoje“**

Je zmapován vliv činnosti MUS na sociální a ekonomickou situaci lokalit podél těžby (cca 10 obcí), jsou vyzkoušeny metodiky monitoringu klíčových faktorů pro popis vlivu důlní činnosti. Metodiky a indikátory jsou vytvářeny v souladu se vznikající strategií udržitelného rozvoje Ústeckého kraje. Vznikly precedenty spolupráce s veřejnou správou a samosprávou vzhledem k získávání a zpracování dat.

Jedny z nejzajímavějších výsledků jsou ze sociální oblasti:

Na Mostecku je jedna z nejvyšších nezaměstnaností v ČR a zároveň poměrně vysoké průměrné platy. Tyto dva faktory spolu s relativně nízkými cenami realit vytváří podmínky pro rychlé odlišování městských částí podle sociálního statusu obyvatel – na jedné straně jsou paneláky, na druhé straně čtvrti rodinných domků. Jedním z aspektů této situace je i odchod části obyvatel z měst do malých obcí či městských satelitů a nová výstavba či obnova domů.

V rámci programu „Monitoring...“, prováděly v letech 2003-4 VŠFS, o. p. s., a FF ZČU v Plzni výzkum, který se soustředil na vývoj demografického složení, kvality bydlení, sociální soudržnost, sídelní migraci, vliv hygienických faktorů, podobu zaměstnanosti, rozvoj podnikání. Předběžné výsledky výzkumu ukazují, že sociální problémy se nekumulují v malých obcích podél těžby, ale ve městech. Z těchto městských oblastí nejčastěji odchází rodiny, které kupují byty, staví či renovují rodinné domy i v těchto menších obcích. Výběr nového sídla nespočívá ani tak ve volbě krajiny nezasažené báňskou činností, jako spíše lokality co nejméně zasažené přítomností sociálně znevýhodňujících jevů, jako je přítomnost sociálně závislých skupin obyvatel či velká dopravní vzdálenost od pracovních příležitostí.

Cílem výzkumů bylo:

1. poskytnout **zpětnou vazbu** o společenské prospěšnosti regionální politiky MUS, zejména Programu podpory regionu;
2. **capacity building** - vytvoření regionální odborné kapacity (tedy odborníky a specializované organizace) schopné řešit ekonomické, sociální a environmentální problémy regionu společně;
3. snaha rozšířit možnosti kvalifikované spolupráce mezi samosprávami a krajem na jedné straně a podniky a výzkumnými institucemi na straně druhé. Např. znalosti těchto regionálních sociálních procesů umožnily mimo jiné představitelům MUS aktivně participovat na tvorbě strategie udržitelného rozvoje Ústeckého kraje.

Podstatným přínosem je nejen podrobnější znalost prostředí v měřítku jednotlivých obcí, ale především sdílení problémů s regionem a jejich metodický popis.

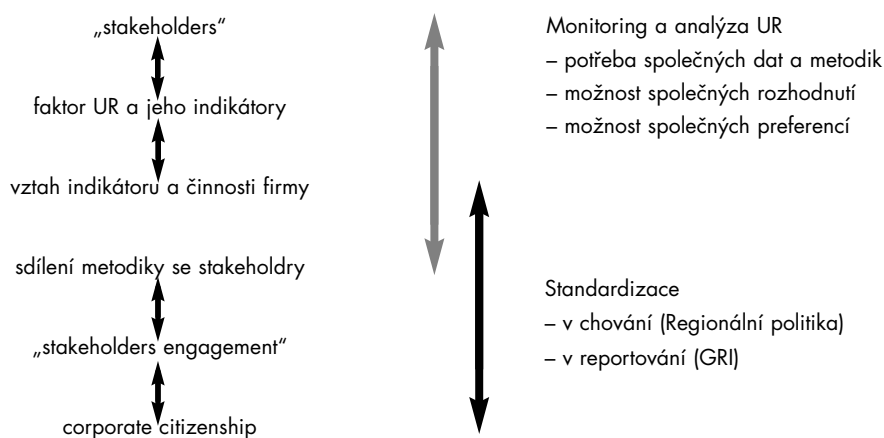
### **Závěr: Od firemního dárcovství a monitoringu až k sociální investici**

V současnosti existuje popis stavu prostředí v okolí průmyslové činnosti MUS z hlediska různých skupin „stakeholders“, byly navrženy metodiky a indikátory v souladu s trendem udržitelného rozvoje, byl popsán stav komunit a jsou analyzovány možnosti užší spolupráce s obcemi a krajskou správou. Úsilí MUS se tedy překlenulo do fáze „stakeholders engagement“, která by mohla postupně propojit „monitorovací“ a „podpůrné“ aktivity MUS v regionu. Cílem je specifikace společných cílů průmyslové společnosti a komunit v rozvoji regi-

onu, ať už v ekonomické, environmentální či sociální oblasti. Stručně řečeno – rozvinout úsilí, vědět, co od nás „stakeholders“ očekávají, a která jejich očekávání můžeme efektivně naplnit“.

Základní otázkou, kterou si naše společnost ve vztahu k regionu klade, je „Kdy se z darů a sponzorství stává investice?“. Předpokládáme, že dojde ke sdílení metodik popisujících jednotlivé faktory mezi MUS, veřejnou správou a komunitami, a na základě toho i k další specifikaci programu regionální spolupráce MUS. Ziskem by byla jeho větší efektivita. První aktivitou v tomto smyslu je seminář pořádaný BIC Most (Business Innovation Centre Most) v září roku 2005. Dalšími kroky mohou být volba formy průběžného reportování přínosů a vlivu společnosti v kontextu udržitelného rozvoje, vytvoření komplexního monitoringu ve spolupráci s veřejnou správou a jeho aplikace, společné vyhodnocování programů regionální spolupráce a cílevědomá specifikace společných preferencí z hlediska společnosti MUS i regionu.

### **Schéma postupu „od identifikace stakeholders přes monitoring až ke zaangażování stakeholders na společných cílech v regionu“.**



#### **Stanislav Kužel**

Vystudoval Přírodovědeckou fakultu UK v Praze, obor hydrobiologie a FSV UK v Praze, specializace sociální antropologie. Působí jako specialista úseku pro vědu a výzkum společnosti Appian Group, a. s. Věnuje se aplikovaným sociálním výzkumům v podnikové praxi, dále transformačním, migračním a sociálním problémům střední Evropy. Pracoval v projektech Monitoring, analýza a reporting vnějších a vnitřních faktorů udržitelného rozvoje společnosti AG, a. s., Sociální a znalostní deskriptce firemního prostředí z hlediska knowledge managementu „Průzkum možností sociální revitalizace v severozápadních Čechách“.





## 4.

# Slovník pojmů

Slovník pojmů obsahuje jak výrazy, které pokládáme v oblasti společenské odpovědnosti firem za klíčové, tak i pojmy, které s konceptem úzce souvisí. Většina definic vychází přímo z příspěvků v publikaci, některé byly čerpány z jiných zdrojů (pod každým heslem uvedeno).

Naší vizí je tvorba opravdu komplexního slovníku, který mapuje celou rozmanitou oblast společenské odpovědnosti firem a její různé aspekty. Slovník v této publikaci je prvním krokem k takové databázi.

Pokud vám v tomto slovníku nějaký termín schází, rádi uvítáme Vaše náměty a doplnění pro jeho elektronickou verzi na webových stránkách [www.sof.cz](http://www.sof.cz).

### **Několik tipů k práci se slovníčkem:**

1. Každé heslo má svou cizojazyčnou variantu. V závorce je vyznačena používaná zkratka, případně země nebo organizace, která pojem používá.
2. U každého hesla uvádíme také zdroj. Díky tomu se dozvíte, kde se o daném tématu dočtete víc.
3. Potřebujete-li rychle najít některé heslo, můžete se zorientovat také pomocí rejstříku hesel v kapitole 5.4. Věcný rejstřík.
4. Hesla ve slovníčku jsou pro lepší orientaci řazena tematicky do těchto skupin:
  - Základní koncepce a pojmy (SOF, CC a ostatní)
  - Firemní filantropie a dobrovolnictví
    - Firemní filantropie
    - Firemní dobrovolnictví
  - Zprávy o SOF, reportování, měření
    - Reporting
    - Měření SOF
  - Zákonné úpravy SOF
  - Neziskové organizace, mezisektorová spolupráce
  - Gender a lidská práva
  - Evropská Unie a SOF



## 4.1. Základní koncepce a pojmy

### **Společenská odpovědnost firem/Sociální odpovědnost firem (SOF)**

#### **Corporate social responsibility (CSR)**

Společenská odpovědnost firem je koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Žádná firma nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje také své okolí (komunitu, sociální situaci zaměstnanců apod.), a naopak stakeholdři ovlivňují úspěch firmy.

Podniky proto podle konceptu SOF doplňují své tradiční ekonomické cíle o cíle směřující ve prospěch společnosti (rozšíření strategie firmy o hlediska environmentální, sociální, etická, komunitní). Společenská odpovědnost firem je trend, který mění orientaci firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle a preferuje optimální zisk nad maximálním.

Společensky odpovědné chování podniku je v podstatě dlouhodobou investicí do jeho celkového rozvoje. Koncept stojí na principech dobročinnosti, dobrovolnosti a partnerství. Podniky a zástupci různých společenských oblastí spolupracují, aby zlepšili stávající nedostatky ve společnosti. Tato sektory přesahující spolupráce umožňuje vznik tzv. win-win situace, ze které profitují všichni zúčastnění.

Sociálně odpovědné chování firmě přináší kromě větší loajality jejích zaměstnanců také posílení hodnoty značky, dobrou pověst, dobré vztahy v rámci regionu a v neposlední řadě významný potenciál pro řešení možných krizových situací.

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem. Veronika Šancová*

### **Firemní občanství (angažmá, angažovanost)**

#### **Corporate citizenship (CC)**

Termín Corporate Citizenship bývá většinou volně zaměňován se společenskou odpovědností firem, ačkoliv někteří autoři se snaží tyto pojmy odlišit (např. Mutz, Korfmacher).

Pojmy CC, CSR a mnohé další (jako např. corporate social performance, social responsibility of businessman, corporate social rectitude, business ethics či sustainable development) označují zpravidla velice podobnou filozofii, jejich používání a vnímání celé problematiky se však liší regionálně (např. Německo a USA preferuje CC, EU zase CSR) a souvisí s pojetím a tradicí businessu v daném regionu vůbec.

Pojmy CSR a CC lze odlišit také asociativně, tedy z hlediska toho, co více zdůrazňují. CSR a business ethics akcentují spíše etickou stránku problematiky (společenská odpovědnost firem), zatímco CC - tedy firemní občanství, vychází z pojetí „řádný občan“ (good corporate citizen) a lze jej vnímat jako více zaměřené na lokální aktivity a spolupráci s komunitou a méně normativně zatížené.



*Zdroj: Fórum dárců. Dostupný na WWW: [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), srpen 2005.*

*Michaela Nešporová*

### **Trojí základ podnikání**

#### **Triple-bottom-line business**

Fungování s ohledem na triple-bottom-line znamená, že se firma soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti.

Trojí zodpovědnost (triple bottom line) je myšlenka, že celkové chování firmy by mělo být měřeno na základě kombinovaného přispění k ekonomické prosperitě, environmentální kvalitě a společenskému kapitálu. Dala by se pomoc přírodě, chov ohroženého plemene, recyklace odpadu či tvorba nových pracovních míst na venkově skutečně označit jako „zisk“? Ačkoliv v učebnicích ekonomie ho dosud nenajdeme, zabydlel se již pojem „trojí zisk“ (triple bottom line) v britských časopisech, výzkumných zprávách i slovníku lidí, kteří se zabývají tzv. sociálním podnikáním. Slovem „trojí“ je tedy míněn zisk ekonomický, sociální a ekologický.

*Zdroje: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

*Dostupné na WWW: [www.donator.donorsforum.cz](http://www.donator.donorsforum.cz), srpen 2005.*

### **Trvale udržitelný rozvoj, trvale udržitelný život, trvalá udržitelnost**

#### **Sustainable development**

Trvale udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby. Tuto definici lze rozšířit nad rámec antropocentrického rámce o ideály humanismu a harmonie vztahů mezi člověkem a přírodou a o úctu k živé i neživé přírodě. Trvale udržitelný rozvoj se tak ve svém širším pojetí netýká pouze environmentálního aspektu, ale zahrnuje také společenskou dimenzi.

*Zdroj: Gro Harlem Brundtlandová, Josef Vavroušek, dostupné na*

*WWW: [www.sweb.cz/trvala-udrzitelnost](http://www.sweb.cz/trvala-udrzitelnost), srpen 2005.*

### **Sociální ekonomika**

#### **Social economy**

Podstatou organizací sociální ekonomie je důraz na užitek, nikoli na zisk. V širším pojetí je sociální ekonomika každá ekonomika se sociálními efekty: zaměstnanci vystupují jako partneři, mají participativní roli, podnik pečuje o jejich růst a vnímá je jako zdroje své prosperity (např. Baťa).

V úzkém pojetí je sociální podnik takový hospodářský subjekt, který podporuje svou činností návrat sociálně extrémně vyloučených osob do společnosti (zakládány občany a podporované vládami v rámci zákonů, veřejných politik a veřejných financí) a často v rámci partnerství veřejného a soukromého sektoru resocializuje pomocí „otevření brány na trh práce“ (např. chráněné dílny postižené občany).

Sociální ekonomika zahrnuje především organizace, jako jsou sociální družstva (organizační forma je družstvo podle obchodního zákoníku, ale neslouží k dosahování zisku, ale k zlepšení sociálního statusu zaměstnanců), vzájemné společnosti, sdružení a nadace.

*Zdroj: Ing. Magdalena Hunčová, přednášky LS 2004/5, FSE UJEP,*

*dostupné na WWW: <http://fse1.ujep.cz>, srpen 2005.*

## **Etika v podnikání**

### **Business Ethics**

Podnikatelská etika představuje snahu o aplikaci etických zásad do podnikání s cílem zlepšit podnikatelskou praxi ve veškerých podnikatelských aktivitách. Konkrétní aplikace záleží na oboru aplikace (řízení společnosti, ekologie, marketing...).

Zabývá se rozhodováním morální povahy. Zdůrazňuje teoretické znalosti a snahu o pravdivé poznání skutečnosti. Není v rozporu s ekonomikou a nelze ji redukovat na respektování práva. Vlastní podnikatelská etika zohledňuje následující čtyři úrovně:

- individuální etika – týká se jednotlivce,
- podniková etika – etické normy na úrovni institucí a organizací,
- etika hospodářství – týká se společnosti jako celku,
- etika nadnárodních společností – souvisí s globalizací mezinárodního podnikání.

Obvyklými nástroji institucionalizace etiky v organizaci jsou etické kodexy, kodexy chování, úřad ombudsmana, etické výbory, etický audit, výchova k etickému jednání.

*Zdroj: Ing. Libor Friedel MBA, Rotary Club Ostrava.*

*Dostupný na WWW [www.bestpractices.cz](http://www.bestpractices.cz), červen 2005.*

## **Správa a řízení společnosti**

### **Corporate governance**

Corporate Governance představuje právní a výkonné metody a postupy, které zavazují především veřejně obchodovatelné společnosti udržovat vyvážený vztah mezi společností a těmi, kteří ji tvoří, tj. akcionáři, statutárními orgány, výkonným managementem, zaměstnanci a zákazníky, případně dalšími zainteresovanými osobami (stakeholders). Hlavním pilířem je efektivní komunikace mezi vrcholovým vedením, statutárními orgány společností a jejich akcionáři.

V podmínkách ČR jsou klíčové principy řádné praxe corporate governance formulovány v Kodexu správy a řízení společností založeném na Principech OECD, který vznikl na půdě Komise pro cenné papíry ([www.sec.cz](http://www.sec.cz)). Kodex představuje, v podobě doporučení, soubor standardů nejlepší praxe (best practice), které by měly být přijaty a uplatněny v ČR, aniž by nezbytně vyžadovaly legislativní zakotvení. Principy, na kterých je Kodex založen, jsou principy otevřenosti, poctivosti a odpovědnosti. Otevřený přístup k uveřejňování informací má vést orgány společností k tomu, aby jednaly účinně a dovolit akcionářům a ostatním, zejména potenciálním investorům a bankám, aby společnosti mnohem podrobněji zkoumali.

V roce 2004 přijala Evropská unie direktivu, která veřejně obchodovatelným evropským firmám ukládá povinnost přikládat k výročním zprávám prohlášení o správě a řízení podniku.

*Zdroj: Fond Národního majetku ČR. Dostupný na WWW: [www.fnm.cz](http://www.fnm.cz), červen 2005.*

*Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

## **Společensky odpovědné investování**

### **Social Responsible Investment (SRI)**

Tento termín označuje vyloženě investiční rozhodování, které kombinuje finanční faktory s faktory sociálními, environmentálními a etickými. Investoři často vypracovávají vlastní komplexní kritéria evaluace firem, která staví jak na ekonomických, tak na sociálních a envi-

ronmentálních základech. Globálním nástrojem evaluace investic do odpovědných firem je například Dow Jones Sustainable Index.

*Zdroj: Business Leaders Forum SK Newsletter 2005-01.*

*Dostupný na WWW: www.blf.sk, červen 2005.*

*Jana Trnková, 2.1. Co znamená společenská odpovědnost firem?*

### **Společenské investování**

#### **Corporate Community Investment, Social investment, Corporate community involvement**

Někdy se hovoří o společenském investování také v obecnější rovině. Nemyslí se tím pak investice do jiné firmy, ale netržní investování prostředků do komunity.

Social investment pak označuje přístup firmy, která se angažuje tak, aby přispěla ke zlepšení ekonomického i společenského prostředí, ve kterém sama pracuje. Typicky sem patří podpora vzdělanosti a výzkumu či kulturních projektů. Tento typ aktivit firem se nazývá „Social investment“ - neboť firmy očekávají za svou „investici“ dlouhodobý přínos.

Podobný termín Corporate community investment označuje nové pojetí firemní filantropie, který používá britská organizace Business in the Community. Ten se používá pro poskytování firemních schopností a prostředků, času, produktů a služeb pro potřeby komunity. Jedná vlastně o označení jedné oblasti firemní filantropie a části CSR.

*Zdroje: Pavlína Kalousová, Zuzana Bartošová, 2.2.1. Standard odpovědná firma v ČR – měření účinků investic na veřejně prospěšné projekty.*

*BLF SK Newsletter 2004-09. Dostupný na WWW: www.blf.sk, červen 2005.*

### **Strategie společenské odpovědnosti**

#### **Corporate social strategy**

Rozhodne-li se firma být společensky odpovědná, nestačí jen štědře rozdávat na všechny strany, je zapotřebí vytvořit ucelenou strategii firmy v této oblasti. Taková strategie je potom pevnou součástí finančního plánování firmy. Strategie SOF by měla vznikat ve spolupráci se stakeholdery (klienty, zaměstnanci, komunitou) a měla by mít podporu vedení firmy (zpravidla vzniká na jeho popud). Strategie společenské odpovědnosti pokrývá přístup firmy ve všech důležitých oblastech SOF, tedy v sociální, enviromentální i ekonomické.

*Zdroj: WILLIAM, F. C.; POST, J. E., DAVIS, K: Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. New York 1999.*

### **Stakeholder: akcionář, partner, spotřebitel**

Termín označuje všechny aktéry, kteří ovlivňují naši organizaci a které ovlivňujeme my. Zároveň sem patří všichni, kteří s námi přišli do přímého nebo nepřímého kontaktu.

Skupina stakeholder se skládá z těch, jejichž zájem o firmu přesahuje finanční dimenzi. Jedná se o všechny aktéry, kteří stojí s firmou v přímé nebo nepřímé výměně a kteří mají materiální nebo nemateriální požadavky (Stake) na firmu - dodavatelé, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci a nepřímo také komunita, veřejnost, média a vláda.

*Zdroje: BLF SK Newsletter 2004-09. Dostupný na WWW: www.blf.sk, červen 2005.*

*SCHÖFFMANN, D. Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg 2001.*

### **Shareholder/stockholder**

Pojem shareholder označuje užší skupinu zainteresovaných aktérů (stakeholderů). Shareholder jsou akcionáři, vlastníci a všechny osoby, které mají finanční zájem na úspěchu firmy a které se na firmě jako vlastníci podílí bezprostředně podílejí.

*Zdroj: SCHÖFFMANN, D. Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg 2001.*

### **Firemní/podniková/organizační kultura Corporate culture/Organizational Culture**

Firemní kulturu je možné charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Jedná se o souhrn sdílených představ, přístupů a hodnot, osvojených členy organizace ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Je přenášen na nové členy jako správný způsob chápání a vnímání skutečností v organizaci a jako správný způsob přemýšlení o těchto skutečnostech a žádoucí citový vztah k nim. Navenek se projevuje jako systém tradic a hodnot, které dominují ve stylu řízení, ve způsobu motivace pracovníků a ve vystupování na veřejnosti.

*Zdroj: Česká společnost pro jakost.*

*Dostupné na WWW: [www.benchmarking.cz/glosar.asp](http://www.benchmarking.cz/glosar.asp), červen 2005; E.Schein.*

### **Firemní identita Corporate identity**

Strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filozofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle. Musí být stvrzována chováním firmy a veškerou vnitřní i vnější komunikací. Vychází ze tří pilířů firemní identity - jak firma vypadá, co říká a jak se chová.

*Zdroj: Asociace Public relations Agentur. Dostupný na WWW: [www.apra.cz](http://www.apra.cz), červen 2005.*

### **Firemní image Corporate Image**

Firemní obraz, firemní image. Obraz firmy vnímaný jejím okolím. Činnost firmy a kvalita její vnitřní i vnější komunikace rozhodují o tom, do jaké míry se shoduje firemní image (to, jak se firma jeví) s firemní identitou (jaká firma chce být).

*Zdroj: Asociace Public relations Agentur. Dostupný na WWW: [www.apra.cz](http://www.apra.cz), červen 2005.*

### **Sociální efektivita Sozioeffizienz**

Sociální efektivita popisuje situaci, kdy podnik vyrábí své produkty společensky únosným způsobem. Pokud sociální efektivita stoupá, znamená to, že stoupají pozitivní dopady podniku na jeho zaměstnance a společnost obecně, naopak negativní dopady se zmenšují.

*Zdroj: CSR Austria. Dostupný na WWW: [www.csr-austria.at](http://www.csr-austria.at), srpen 2005.*

## 4.2. Firemní filantropie a dobrovolnictví

### 4.2.1. Firemní filantropie

#### Firemní filantropie

##### Corporate philanthropy

Firemní filantropie je široký pojem, který zahrnuje řadu forem dárcovství a investice do komunity. Může se jednat o finanční příspěvky, věcné dary, poskytnutí služeb, zapůjčení produktu nebo majetku, propracovanou strategii dárcovství, dlouhodobé partnerství s neziskovou organizací a patronaci např. programu, projektu nebo celé oblasti, dobrovolnou práci zaměstnanců, „zapůjčení“ expertů, vytvoření matchingového fondu a ještě mnoho dalších možností a nápadů.

Možností, jak začlenit firemní filantropii do své podnikové strategie je celá řada. V zásadě existují dva základní přístupy, a to **proaktivní** a **reaktivní**. Pokud se firma chová reaktivně, je v pasivní úloze a v podstatě pouze čeká na příchozí žádosti a dotazy organizací a jednotlivců. Ty pak podle svého uvážení a možností podpoří či nikoliv. Většinou se jedná o ad hoc finanční podporu nějakého jednorázového projektu. Proaktivní přístup předpokládá skutečnost, že má firma vypracovanou dárcovskou strategii, v jejímž rámci dobročinné aktivity podporuje. Věnuje se například jedné nebo více určitým předem stanoveným konkrétním oblastem (vzdělávání, zdravotní otázky, volnočasové aktivity dětí apod.), které podporuje přednostně, nebo výhradně. Má stanovena pravidla, na jejichž základě uděluje své příspěvky atd.

*Zdroj: Fórum dárců. Dostupný na WWW: [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), srpen 2005.*

#### Firemní dárcovství

##### Corporate Giving

Pro firemní dárcovství je charakteristické bezplatné přenechání materiálních hodnot a služeb firmy. Ty jsou nabízeny jako dary za účelem podpory osob zvenčí, jsou také součástí běžného firemního provozu, popř. určeny pro trh, nebo vznikají při procesech výkonu jednotlivých úkolů ve firmě.

Strategické instrumenty corporate givingu: dárcovství, nadační činnost, matchingový fond a podle některých autorů také sponzorství; jednotlivá opatření - finanční a věcné dary, poskytnutí služeb, vypsání veřejných cen a soutěží, zapůjčení produktů, majetku, prostor apod.

*Zdroj: MAA@, F.; CLEMENT, R. Corporate Citizenship. Das Unternehmen als „guter Bürger“. Wiesbaden 2002.*

#### Dar

##### Charitable donation, Contribution

Souhrn hmotných i nehmotných statků, které dárcé dává a obdarovaný přijímá. Nemusí jít nezbytně o finanční dar, ale například i o ideu, nápad, dovednost, čas nebo výrobek. Proces daru upravuje darovací smlouva, přičemž dárcé nevyžaduje od obdarovaného žádné protiplnění, může však požádat například o zachování anonymity nebo použití daru v souladu s jeho přáním.

*Zdroj: Fórum dárců. Dostupný na WWW: [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), srpen 2005.*

### **Sponzorský příspěvek**

#### **Sponsor contribution**

Termíny dar a sponzorský příspěvek bývají často chápány jako synonyma. Mezi nimi je však zásadní rozdíl. Sponzoring je totiž něco jako „dar s protiplněním“ a sponzorský příspěvek je chápán jako platba za toto protiplnění (například za reklamní služby). Pokud je příjemcem sponzorského příspěvku nezisková organizace, je ze zákona povinna zaplatit daň z příjmů právnických osob, která činí 26 procent. Náklady věnované na sponzoring jdou v plné výši do nákladů sponzora.

*Zdroj: Fórum dárců. Dostupný na WWW: [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), srpen 2005.*

### **Firemní nadace**

#### **Corporate foundation**

Forma nestátní neziskové organizace, v tomto případě založená firmou. Legislativa vymezuje nadace jako účelové sdružení majetku, jehož hlavním posláním je poskytování nadačních příspěvků, grantů, třetím osobám. Svou podstatou představují zdroje finančních prostředků pro veřejně prospěšné aktivity. Jedná se zejména o výnosy z vlastního majetku, ze sbírek a darů od občanů či podniků.

V současnosti je v České republice přes 360 nadací, které se podílejí na podpoře mnoha různorodých oblastí a aktivit ve všech regionech. Jejich činnost vymezuje Zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. Platformou pro vzájemnou komunikaci a prosazování zájmů je v ČR Asociace nadací Fóra dárců. Členské nadace, jichž je v současnosti 31, se zavázaly dodržovat Principy etického chování nadací.

*Zdroj: Fórum dárců. Dostupný na WWW: [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), srpen 2005.*

### **Sdílený marketing**

#### **Cause related marketing**

Známejší anglický termín cause related marketing bývá někdy česky označován jako „sdílený marketing“. Jeho principem je, že se k propagaci určitého výrobku spojí ziskový a charitativní subjekt. Na konto neziskové organizace pak putuje předem určený objem získaných finančních prostředků z prodeje (například 1,- Kč z každé prodané lahvičky výrobku).

Využití tohoto marketingového nástroje hraje v konkurenčním tržním prostředí významnou roli. Produkt tím získá „přidanou hodnotu“, je svým koncovým zákazníkem lépe vnímán a hodnocen. Podle výzkumu nedávno provedeného v USA si 76 procent zákazníků raději pořídí výrobek nebo službu, která je spojena s nějakou dobročinnou věcí než podobnou věc bez této nadhodnoty.

*Zdroj: Fórum dárců. Dostupný na WWW: [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), srpen 2005.*

### **Matchingový fond**

#### **Matching fund**

Podnik, který se takový fond rozhodne zřídit, umožní svým zaměstnancům věnovat jistou částku z jejich platu na veřejně prospěšné účely. Takto shromážděné finanční prostředky umístí na separátní bankovní účet a jednou za určité období je předem určeným způsobem znásobí. Hlavní výhodou fondu synergický efekt – spojení individuálního dárcce (zaměstnanec) s firemním dárcem (podnikem). V zahraničí je matching velice rozšířený.

*Zdroj: Fórum dárců. Dostupný na WWW: [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), srpen 2005.*

## **Dárcovství prostřednictvím výplatních pásek**

### **Payroll giving**

Daňově zvýhodněné dárcovství pro zaměstnance. Dar se odpisuje z jejich hrubé mzdy před zdaněním. Ačkoliv se jedná vlastně o individuální dárcovství zaměstnanců, vyniká zde také role zaměstnavatele, který systémově umožní takový způsob dárcovství.

*Zdroj: Pavlína Kalousová, 1.2. Společenská odpovědnost firem a firemní dárcovství v public policies v ČR a zahraničí.*

### **Daňové assignace**

#### **Tax assignation**

Daňová assignace je stručně řečeno možnost poplatníka daně z příjmů poukázat část (např. jedno procento) své zaplacené daně konkrétní veřejně prospěšné nestátní neziskové organizaci.

*Zdroj: Fórum dárců. Dostupný na WWW: [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), srpen 2005.*

## **4.2.2. Firemní dobrovolnictví**

### **Firemní dobrovolnictví**

#### **Corporate volunteering / Employee Community Involvement / Employee Engagement (CV / ECI)**

Pojem „firemní dobrovolnictví“ označuje koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. Ve smyslu tohoto konceptu se firma snaží vzbudit a zvýšit zájem svých zaměstnanců o dobrovolnou práci tím, že jejich dobrovolnou činnost uznává, oceňuje a podle možností různým způsobem podporuje.

V souhrnu lze tedy o firemním dobrovolnictví mluvit pokaždé, kdy firma provádí nebo podporuje obecně prospěšnou činnost, na které se zaměstnanci firmy dobrovolně podílí a v jejímž rámci popřípadě investuje přídatné věcné nebo finanční prostředky.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

#### **Podnikem iniciované a vedené firemní dobrovolnictví**

Při podnikem iniciovaném a vedeném firemním dobrovolnictví se firma angažuje „přímo“ vytvořením „firemních obecně prospěšných programů“, na kterých se zaměstnanci mohou dobrovolně podílet a které probíhají převážně v placené pracovní době. Firma je iniciátorem dobrovolných aktivit, přejímá jejich plánování a organizaci, určuje druh a místo činnosti. Firma motivuje zaměstnance k účasti na svém projektu, který může mít mnoho podob (viz další hesla).

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Partnerské programy**

#### **Business - Community Partnership**

Dlouhodobá spolupráce firmy s neziskovou organizací je středem **partnerských programů**. V průběhu dlouhodobé spolupráce firem s neziskovým sektorem mohou být realizovány všechny představené formy firemního dobrovolnictví. Firma, která se rozhodne ke kooperaci s neziskovým zařízením, může tomuto dát k dispozici svou organi-

začnící infrastrukturu, know-how vedoucích pracovníků, stejně jako finanční a věcnou podporu.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Podnikové informační místo pro dobrovolnictví Clearinghouse**

Na zprostředkování zaměstnanců se může firma podílet i zřízením podnikového informačního místa pro dobrovolnictví: podnik nechá zjistit veškeré možnosti k dobrovolné činnosti v komunitě, popřípadě umožní neziskovým organizacím zveřejnit jejich poptávku a tyto informace následně zpřístupní zaměstnancům.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Služby pro bono**

Pro bono publico, označovaná také „virtuální nebo neviditelná angažovanost“, je bezplatná služba „pro veřejné blaho“ v rámci kompetence firmy: firma provede prostřednictvím svých pracovníků bezplatnou službu pro neziskovou organizaci v té oblasti, která je její specializací.

Pro bono služba tvoří svou přístupností jádro konceptu firemního dobrovolnictví pro malé a střední firmy. Nežádka využívají této formy CV právnické firmy, které stanoví objem času zastupování zdarma například v případě porušování lidských práv. Známostou firmou je v tomto ohledu například Linklaters (viz case study). Více k právnickým službám pro bono viz <http://www.probonogroup.org.uk/>.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

Monika Ladmanová, 2.6. *Společenská zodpovědnost firem a lidská práva. Aspekt rovnosti žen a mužů.*

*Solicitors Pro Bono Group.* Dostupný na WWW: [www.probonogroup.org.uk](http://www.probonogroup.org.uk), srpen 2005.

### **Časová konta**

#### **Time bank**

Firma zaměstnanci věnuje několik hodin z pracovní doby pro výkon dobrovolných aktivit.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Talentová databanka**

#### **Skills-Bank, Talent-Bank**

Firma se podílí na zprostředkování zaměstnanců zajímajících se o dobrovolnictví neziskové organizaci tím, že vytvoří například na intranetu databanku, do které se mohou zaznamenávat ti zaměstnanci podniku, kteří mají zájem pracovat jako dobrovolníci. Přístup k databance firma umožní neziskovým organizacím hledajícím dobrovolníky nebo dobrovolnickému centru.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Komplementární dar**

#### **Matched Giving, Matching Fund**

Takový dar umožňuje firmě podpořit organizaci, ve které se firemní dobrovolníci dlou-



hodobě angažují, finančním nebo věcným darem. Komplementárním darem vyjadřuje firma své ocenění dobrovolné činnosti zaměstnanců.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Akční den**

#### **Day of Caring (USA), Volunteer Day (Sony), Community Partnership Day (Novartis)**

Ke krátkým formám firemního dobrovolnictví patří akční den dále zvaný také „Volunteer Day“, kdy se skupina zaměstnanců nebo dokonce celé osazenstvo podniku angažuje dobrovolně jeden den v roce pro dobročinné účely. Jednorázová forma akčního dne je vhodná především pro řemeslnické aktivity.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Mentoring, mentorství**

Mentoring, mentorství, zvaný také tutoriál, je forma firemního dobrovolnictví, při které se firemní zaměstnanec stává poradcem a průvodcem jiných osob. V závislosti na potřebách opatrovaných osob a situaci, ve které se nacházejí, provádí firemní zaměstnanci mentorskou činnost několik hodin v měsíci ve svém volném čase nebo v pracovní době. Životní a pracovní zkušenosti, odborné znalosti, stejně jako sociální kompetence pracovníků jsou při mentorství žádané a dále rozvíjené. Z tohoto důvodu bývá mentorství firmami využíváno jako opatření dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Mentee - tedy mentorovi přidělený student, plní v rámci podniku samostatné úkoly, a ty podléhají kontrole mentora.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Stínování**

#### **Shadowing**

Shadowing je program, který účastníkům poskytuje příležitost pomocí „stínování“ manažerů poznat jejich pracovní náplň, dovednosti, metody řízení vedoucích pracovníků a proniknout do organizace a řízení společností.

Zatímco u mentoringu je student sám v podniku činný, shadowing označuje pasivnější formu tohoto vzdělávání založenou spíše na pozorování než plnění úkolů. Název mentoring pak akcentuje činnost učitele, který vede, zatímco shadowing označuje žákovo „koukání přes rameno“.

*Zdroj: Business Leaders Forum, dostupné na WWW: [www.blf.cz](http://www.blf.cz), červen 2005.*

### **Partnerství v managementu**

#### **Partner in Leadership, Twinning**

Speciální formou mentorství je partnerství v managementu, které umožňuje výměnu vědomostí a znalostí mezi vedoucími pracovníky firmy a neziskové organizace.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Služební pobyt**

#### **Secondment**

Secondment (služební pobyt) představuje dlouhodobou formu firemního dobrovolnictví, která spočívá ve „vyslání“ firemních zaměstnanců do veřejně prospěšné organizace na zpravidla šest měsíců až dva roky.

Secondment programy využívají podniky jako prostředek osobního rozvoje svých zaměstnanců nebo v době podstatné změny v kariéře jako opatření k překlenutí delšího časového období. Například při vstupu do zaměstnání může být vyslán zaměstnanec do sociálního zařízení využito jako opatření k získání nových kompetencí a schopností; na konci pracovní kariéry může naopak přispět k nalezení nové životní perspektivy pro přechod ze zaměstnání do penze.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Sociální praxe**

#### **Switch (Siemens), SeitenWechsel (Švýcarsko, Německo), Querpass**

„*Učit se v cizích světech*“ je motto formy firemního dobrovolnictví známé jako „switch“ nebo **sociální praxe**. Zaměstnanci firmy podílející se na této formě doslova „změní stranu“ a pracují po dobu jednoho týdne v určitém sociálním zařízení. Navázání kontaktu s klienty sociálního zařízení otevírá firemním zaměstnancům náhled do jiného světa, který jim současně umožňuje i osobní rozvoj, například zvýšením schopnosti empatie, získáním nových znalostí a zlepšením komunikačních dovedností.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Rozvojové projekty**

Development Assignments (VB), 100-Stunden-Programm (D), Team Development Assignment (VB)

Rozvojovým projektem se míní časově omezené, většinou sto hodin trvající nasazení firemních zaměstnanců ve prospěch komunity. Rozvojové projekty jsou zaměřené na procvičení a prohloubení určitých odborných znalostí a probíhají převážně jako opatření dalšího vzdělávání odborných a vedoucích pracovníků, přičemž pracovník pracuje na řešení konkrétního problému určité obecně prospěšné organizace nebo komunity. Tyto projekty mohou probíhat také jako týmové rozvojové projekty, kdy skupina zaměstnanců spolupracuje při vypracování projektu, jehož cílem je přispět k řešení určitého společenského problému.

*Zdroj: Michaela Nešporová, 2.3. Firemní dobrovolnictví.*

### **Vidět znamená uvěřit**

#### **Seeing is believing**

Seeing is believing je úspěšný program britské organizace BitC. Používá se k motivování předního managementu pro aktivity CSR. Senior manažeři jsou seznámeni se sociálními problémy přímo na místě. Navštíví např. azylový dům, uprchlický tábor a podobně. Výhodou tohoto programu je nejen vysoká účinnost, ale také lepší efektivita. Šéf podniku může sám nejlépe posoudit, jaké aktivity a prostředky by mohla jeho firma nabídnout.

*Zdroj: Business in the Community. Dostupný na WWW: [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk), červen 2005.*

## 4.3. Zprávy, reportování, měření

### 4.3.1. Reporting

#### Zprávy o společenské odpovědnosti firmy

##### CSR reporting, sustainability reports, CSR reports, triple-bottom-line reports

Dobrovolné (nikoliv ze zákona povinné) výroční zprávy předkládající data o tom, jakým způsobem je firmou uplatňována společenská odpovědnost. Zpráva by měla zhodnotit aktuální pozici firmy a definovat cíle do budoucnosti. Viz např. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) nebo [www.corporateregister.com/](http://www.corporateregister.com/).

**Measuring performance:** Měření výkonu firmy v oblasti společenské odpovědnosti – jak si firma „stojí“ při plnění svých CSR cílů.

**Measuring benefits:** Měření přínosů společensky odpovědného chování pro firmu.

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firm.*

#### Společenský, sociální audit

##### Social auditing

Mimo rámec SOF se termín sociální audit používá pro globální a systematický proces poznávání a hodnocení sociálně-psychologických aspektů fungování firmy s cílem podat jejich ucelený obraz, poukázat na jejich silné stránky a především kriticky analyzovat slabé stránky.

V souvislosti se SOF má však tento pojem poněkud odlišný význam. Deklarování etických principů a SOF strategie firmy je nezřídkou doprovázeno také následnou kontrolou dodržování těchto principů. Firmy a organizace zabývající se SOF používají různé postupy, jak prověřit svou implementaci vytčených principů.

Audit zůstává stejně jako SOF záležitostí dobrovolného rozhodnutí firmy. Je však třeba si uvědomit, že především následná evaluace prosazování principů SOF a nikoli pouhé deklarování zvyšuje důvěryhodnost daného podniku. Dobrovolnosti v této oblasti postupně ubývá, neboť audit je stále častěji vyžadován obchodními partnery firmy. Mezi hlavní měřicí nástroje firem patří např. Accountability, Global reporting Initiative Good cooperation, Social Accountability – SA8000 a další<sup>63</sup>. Nutno podotknout, že žádný z uvedených auditů zatím neměří komplexní strategii CSR, ale jen některé její aspekty.

*Zdroje: PAVLICA, K. a kol. Sociální výzkum, management a podnik. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: Ekopress, 2000.*

*OLBRICHOVÁ, Alice. Vyrobeno v CSR. Ekonom 3.2.2005.*

#### Etický kodex

##### Code of conduct, Code of ethics

Etický kodex je nástroj, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku (profesního sdružení, asociace firem atd.) a jednání všech jeho zaměstnanců (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání.

63/ Viz kapitola 4.3.3.2. Měření a 4.2. Přehled důležitých odkazů a organizací.

Etický kodex slouží jednak ke kultivaci vnitřního prostředí organizace, jednak ke zvyšování její důvěryhodnosti navenek, a tím zlepšuje i celé podnikatelské prostředí. Podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednotlivec či firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů. I když kodex nemá právní platnost, jeho porušení může vést k určitému postihu (u zaměstnanců např. odraz v osobním hodnocení, u firem např. negativní publicita nebo vyloučení z profesní asociace).

Deklarované etické principy by měly být v organizaci sdílené (nikoli jen deklarované) a dobrovolně uznané (ne vnučené). Bez praktického uplatňování ztrácí etický kodex svou funkci a stává se mrtvým nástrojem.

*Zdroj: Jiří Ježek, Přednášky Profesní etika 2000-2001;*

*Ing. Libor Friedel MBA, Rotary Club Ostrava. Dostupný na WWW: [www.bestpractices.cz](http://www.bestpractices.cz), červen 2005.*

### 4.3.2. Měření SOF

#### **Benchmarking**

Proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích. Benchmarking je *legální, systematický, veřejný a etický proces*, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Jeho hybnou silou je duch „učení se pomocí sdílení“.

**Benchmark:** Referenční bod (srovnávací kritérium) a norma excelence oproti podobným výkonům nebo procesům, které měříme. Úroveň „nejlepší ve své kategorii“ (best-in-class).

*Zdroj: Česká společnost pro jakost. Dostupný na WWW: [www.benchmarking.cz](http://www.benchmarking.cz), červen 2005.*

#### **Key Performance Indicators (KPIs)**

Kritéria, která si firma stanoví pro sledování své společenské odpovědnosti. Jedná se jak o kvantitativní data (emise skleníkových plynů, spotřeba vody, množství odpadu, objem finančních darů na prospěšné účely apod.), tak o kvalitativní kategorie (spokojenost zaměstnanců, firemní kultura, růst zákaznické loajality apod.).

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

#### **AccountAbility 1000 (AA 1000)**

Procesní standardy a vodítka pro tvorbu společensky odpovědné strategie firmy. Komplexní nástroj, který zahrnuje mimo jiné následující oblasti: tvorba společensky odpovědné strategie, metody komunikace se stakeholdery, etický audit, volba indikátorů a reportování společenské odpovědnosti a další.

Auditorské právo mají například PWC a KPMG. Tvůrcem je britská organizace AccountAbility. Jedná se o otevřenou iniciativu, model je dostupný na internetu. Úzká spolupráce s iniciativou GRI.

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

#### **Corporate responsibility index**

Jedná se o dobrovolný benchmark britské organizace BitC v oblasti odpovědného podnikání firem, který vznikl v roce 2002. Sleduje SOF v klíčových oblastech komunita, životní

prostředí, trh a pracovní prostředí. V současné době registruje tento benchmark přes 140 společností. Více na [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk).

*Zdroj: Business in the Community. Dostupný na WWW: [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk), červen 2005.*

### **Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI)**

Dow Jones & Company a švýcarská společnost SAM zavedly v roce 1999 první celosvětový index k měření trvale udržitelného rozvoje firem - Dow Jones Sustainability Group Index. Více jak 200 firem, které jsou v DJSGI zastoupeny, bylo vybráno na základě Don Jones Global Index.

V rámci ohodnocení firem zaměřeného na jejich přínos k trvale udržitelnému rozvoji („Corporate Sustainability Assessment“) je každé z těchto firem přiřazena číselná hodnota, která popisuje ekonomické, ekologické a sociální aktivity podniku. DJSGI je tzv. Best-In-Class-Index - pouze ty firmy z každého odvětví, které nejvíce přispívají trvale udržitelnému rozvoji, jsou do něj přijímány; což znamená, že neexistují žádná negativní kritéria, která by určité firmy (např. producenty zbraní) vyřazovala.

*Zdroj: BRAUN, Barbara; KROMMINGA, Peter: Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Hamburg 2002.*

### **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)**

EMAS je dobrovolný systém eko-managementu a auditů uplatňovaný v Evropské unii. Je podobný normě ISO 14000, ale navíc vyžaduje ověřování a publikování výsledků. Systém zavádí environmentální politiku uvnitř firmy, povinnost zveřejňovat údaje o emisích, odpadech, spotřebě vody a energie. V současnosti se pracuje na aplikaci EMAS i mimo průmyslové podniky, např. v sektoru služeb.

*Zdroj: Miroslav Kundera, 2.5. Společenská odpovědnost v oblasti životního prostředí.*

### **Forest Stewardship Council (FSC)**

Tento certifikační systém se zaměřuje na sociální, ekonomické a sociální aspekty managementu lesů v závislosti na místních podmínkách. Zatím je certifikováno necelé 1% celosvětové rozlohy lesů. Systém sleduje celý cyklus od pěstění lesa přes těžbu, zpracování až po výrobky v obchodech.

*Zdroj: Miroslav Kundera, 2.5. Společenská odpovědnost v oblasti životního prostředí.*

### **International Organisation for Standardisation (ISO 14000)**

ISO 14000 je celosvětově rozšířený dobrovolný systém managementu, který zlepšuje ochranu životního prostředí. Jedná se o jeden z nejrozšířenějších standardů. Organizace ISO v současné době pracuje na vytvoření komplexního systému pro management v oblasti společenské odpovědnosti.

*Zdroj: Miroslav Kundera, 2.5. Společenská odpovědnost v oblasti životního prostředí.*

*Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

### **Integrovaný registr znečišťování (IRZ)**

IRZ je databázi údajů o emisích a přenosech vybraných znečišťujících látek, které jsou ohlašovány za jednotlivé provozovny na základě splnění stanovených kritérií. IRZ tedy obsa-

huje konkrétní data o únicích a přenosech nebezpečných látek z jednotlivých podniků do životního prostředí. Databázi spravuje Ministerstvo životního prostředí a je veřejně přístupná na internetových stránkách.

*Zdroj: Integrovaný registr znečišťování. Dostupný na WWW: [www.irz.cz](http://www.irz.cz), říjen 2005.*

### **Investors in People (IIP)**

Britský standard, mezinárodně uznávaný, stanovující zásady v oblasti školení a rozvíjení zaměstnanců. Ve Velké Británii existuje od roku 1991. IIP propojuje všechny prvky personální politiky od vzdělávání přes systém hodnocení až po zvládnutí interní komunikace se strategickými cíli podniku jako celku. Program nepředepisuje jediné řešení, ale poskytuje rámec, se kterým každý podnik najde metodu vhodnou právě pro něj a pro jeho zaměstnance.

*Zdroje: Lenka Míková, 2.4. Společenská odpovědnost firem a vztahy se zaměstnanci. CzechInvest. Dostupný na WWW: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org), červen 2005.*

### **OECD Guidelines**

Nezávazné standardy mezinárodní organizace OECD. Firmy se ke standardům OECD mohou dobrovolně přihlásit. Standardy mají široký tematický záběr. Zahrnují mimo jiné následující: řízení podniku, konkurenční boj, korupce, financování managementu, daně, zaměstnanecká politika, životní prostředí a další.

Dodržování a propagace OECD Guidelines je v kompetenci vlád jednotlivých států, které se k OECD Guidelines přihlásily (všech 29 zemí OECD + 4 nečlenské země). V každé zemi je zřízen tzv. National Contact Point – zodpovídá dotazy, slouží jako mediátor v případech sporů.

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

### **Principy CERES**

Principy CERES byly vytvořeny koalicí ekologických organizací, sociálně odpovědných investorů a správců veřejných penzijních fondů. Cílem je motivovat firmy k respektování 10 principů a ke zveřejňování výsledků této snahy. Principy pokrývají oblasti jako ochrana biosféry, udržitelné využívání přírodních zdrojů, nakládání s odpady a jejich omezování, obnovu poškozeného životního prostředí, informování veřejnosti, zapojení managementu, audity a zprávy o této činnosti.

*Zdroj: Miroslav Kunderata, 2.5. Společenská odpovědnost v oblasti životního prostředí.*

### **Responsible Care**

Responsible Care® je iniciativa American Chemistry Council, kterou v roce 1988 reagovala na obavy veřejnosti z chemického znečištění. Členství v této iniciativě průmyslové podniky zavazuje: neustále zlepšovat jejich zdravotní, bezpečnostní a ekologické standardy; naslouchat a reagovat na obavy veřejnosti; pomáhat jeden druhému v dosažení optimálního stavu; zpravovat o cílech jejich plnění veřejnost.

*Zdroj: Miroslav Kunderata, 2.5. Společenská odpovědnost v oblasti životního prostředí.*

### **Social Accountability 8000 (SA 8000)**

Globální certifikační systém pro oblast pracovních vztahů. Týká se oblasti pracovních vztahů a pracovního práva. Je založen na konvenci Mezinárodní organizace práce (ILO).

Certifikační právo má například BVQI. Tvůrcem je americká organizace Social Accountability International. Úzká spolupráce s iniciativou GRI.

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

### **Standard odpovědná firma**

Jedná se o způsob měření a certifikace firem v oblasti Corporate Community Investment založený na zahraniční metodice London Benchmarking Group. Standard v České republice v letošním roce pilotně zavádí Fórum dárců a 10 firem: Citibank, ČEZ, Česká Spořitelna, Eurotel Praha, Johnson&Johnson, Philip Morris ČR, Plzeňský Prazdroj, Pfizer, Siemens, Tesco Stores. Jde o metodiku, která firmám umožní specifikovat náklady, dlouhodobý a krátkodobý účinek konkrétní investice firmy do veřejně prospěšných projektů a vliv takové investice na komerční aktivity firem. Metodika je mezinárodně standardizovaná a umožňuje rovněž následné porovnávání výsledků s jinými firmami.

*Zdroj: Pavlína Kalousová, Zuzana Bartošová, 2.2.1. Standard odpovědná firma v ČR – měření účinků investic na veřejně prospěšné projekty.*

## **4.4. Zákonné úpravy společenské odpovědnosti firem**

### **Pension Act Amendment**

Britský zákon, který ukládá penzijním fondům přímo vyžadovat od firem CSR reporty před tím, než do nich investují. Tento zákon slouží jako kontrolní mechanismus, zda fondy, které se hlásí ke společensky odpovědnému investování, tyto zásady skutečně dodržují.

*Zdroje: BLF SK Newsletter 2004-09. Dostupný na WWW: [www.blf.sk](http://www.blf.sk), červen 2005.*

### **Provozní a finanční revize**

#### **Operating and Financial Review (OFR)**

V roce 2004 byl ve Velké Británii právně ukotven požadavek na předkládání tzv. Operating and Financial Review – OFR. Ředitelé firem jsou na základě tohoto zákona povinni předkládat akcionářům relevantní informace o firemní strategii, cílech a budoucích plánech. Akcionáři mají zároveň právo na přístup k informacím, které se týkají sociálních a environmentálních dopadů působení firmy. Zákon také stanovuje konkrétní údaje, které musí být obsaženy ve zprávách předkládaných akcionářům - jedná se například o vývoj vnitropodnikové zaměstnanosti, spotřebu energie, využívání přírodních zdrojů, emise a další.

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

### **Protokol o registrech úniků a přenosů znečišťujících látek (PRTR)**

Jedná se o protokol Aarhuské smlouvy o přístupu k informacím, účasti veřejnosti na rozhodování a přístupu k právní ochraně v záležitostech životního prostředí, který přijala v r. 2003 5. ministerská konference Životní prostředí pro Evropu v Kyjevě. ČR bude muset v roce 2006 poprvé zveřejnit data z integrovaného registru znečištění (IRZ) za rok 2004. Více na <http://pravovedet.ecn.cz/>.

*Zdroj: Miroslav Kundra, 2.5. Společenská odpovědnost v oblasti životního prostředí.*

### **Right to Know**

Právo na informace v USA, které ukládá firmám povinnost zveřejňovat informace o znečišťujících a toxických látkách. Tzv. Toxics Release Inventory (TRI) je veřejně přístupná databáze vypouštěných chemických látek a odpadů spravovaná a každoročně aktualizovaná agenturou pro životní prostředí (EPA). Nachází se na stránkách <http://www.epa.gov/tri/>.

*Zdroj: Miroslav Kundera, 2.5. Společenská odpovědnost v oblasti životního prostředí.*

### **Zákon o nových ekonomických regulacích**

#### **Zákon Nouvelles Regulation Economiques**

V roce 2002 vydal francouzský parlament zákon Nouvelles Regulation Economiques, který veřejně obchodovatelným firmám ukládá povinnost zveřejňovat informace o sociálních a environmentálních aspektech podnikání v pravidelných výročních zprávách.

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

### **Zákon Sarbanes-Oxley Corporate Responsibility Act**

V roce 2003 byl v USA přijat zákon Sarbanes-Oxley Corporate Responsibility Act, který byl přímou reakcí na korporátní skandály v USA a který se zaměřuje na zvýšení transparentnosti managementu a auditu. Podávání informací o environmentálních a sociálních aspektech činnosti firem zatím zůstává v USA dobrovolné.

*Zdroj: Jana Trnková, 2.8. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem.*

### **Zákon o zaměstnaneckých fondech**

Francouzský zákon, který stanovuje sociální, environmentální a etické principy, jež je nutno vzít do úvahy při nákupu a prodeji zboží.

*Zdroj: Pavlína Kalousová, 1.2. Společenská odpovědnost firem a firemní dárcovství v public policies v ČR a zahraničím.*

## **4.5. Neziskové organizace, mezisektorová spolupráce**

### **Nevládní Nezisková Organizace (NNO)**

#### **Not-for-profit organisation, Nongovernmental organisation (NGO)**

Typy nestátních neziskových organizací jsou v České republice definovány zákonem (nadace a nadační fondy, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti, politické strany).

NNO se od státních organizací odlišují svou nezávislostí a od organizací trhu svým zaměřením. NNO nevznikají kvůli finančnímu zisku (proto not-for-profit organizations), ale kvůli svému poslání. Aktivity NNO mohou být zaměřené buď na vlastní členy (vzájemné prospěšné organizace), nebo na veřejné blaho (obecně prospěšné společnosti). NNO mají určité daňové výhody, podléhají ale také nezřídky veřejné kontrole (dárce, veřejnosti).

Základní rysy neziskových organizací podle Salamona a Anheiera: jedná se o organizace, které mají soukromou povahu, nerozdělují zisk, jsou samosprávné a dobrovolné.

*Zdroj: FRÍČ, Pavol; GOULLI, Rochdi. Neziskový sektor v České republice. Praha 2001.*



**Mezisektorové partnerství****Cross-Sector (Multi-Sector) Cooperation/Collaboration**

Pojem mezisektorové partnerství odkazuje na určitý způsob dělení aktérů ve společnosti. Prvním sektorem je stát (vytváří podmínky fungování společnosti), druhým trh (sdružování občanů za účelem dosažení zisku) a třetím občanská společnost (neziskové organizace, komunity, neformální sdružení). Mezisektorové partnerství je způsob, jak se elegantně vyhnout nešvarům jednotlivých sektorů a naopak posílit jejich přednosti.

Tzv. „**Tri-Sector-Partnering**“ je také pomůcka managementu, kterou vyvíjí Business Partners for Development/Natural Resources Cluster (založený World Bank Group). Partnerství je vnímáno jako cesta, jak poskytnout určité výhody komunitě, která je zasažena firemními investicemi (stavba továrny, důlní činnost apod).

Výsledkem partnerství je pak neformální, sociální „oprávnění k činnosti“ (licence to operate) pro investující společnost. Nejedná se přitom o pouhý dialog nebo konzultace, ale o aktivní partnerství všech tří složek při řešení problému s využitím kompetencí každého ze sektorů.

*Zdroje: POTUČEK, Martin. Nejen trh. Praha 1997.*

*BDP Natural resources cluster. Dostupný na WWW: [www.bpd-naturalresources.org](http://www.bpd-naturalresources.org), červen 2005.*

**Partnerství veřejného a soukromého sektoru****Public private partnership (PPP)**

Partnerství veřejného a soukromého sektoru je založeno na sdílení rizik mezi veřejným a soukromým sektorem při plnění jistého cíle veřejného zájmu (např. stavba nemocnice). Soukromý investor investuje své prostředky do rozvoje veřejné služby a ve své režii tyto prostředky následně spravuje a provozuje, čímž umožňuje obcím uspokojit poptávku občanů a zároveň rozložit výdaje na několik let po dobu trvání smluvního vztahu.

Vývoj PPP byl doprovázen reformami pravidel pro zadávání veřejných zakázek a umožnil soukromému sektoru v řadě zemí EU podílet se na dodávce a provozování veřejných infrastruktur. Smluvní sdílení rizik mezi veřejným a soukromým sektorem je doprovázeno výhodnějšími půjčkami. Zakázky typu PPP se ze sektoru dopravy postupně rozšířily také např. na vzdělání, zdravotnictví, energie, voda a zpracování odpadu.

*Zdroj: Business Info. Dostupný na WWW: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) (podpora podnikání, dotace - PPP), červen 2005.*

**Oprávnění k činnosti****Licence to operate**

Tímto termínem se označuje společenský souhlas komunity s činností firmy v dané lokalitě. Takový neformální souhlas je důležitý především pro firmy, které např. zatěžují životní prostředí ve svém okolí nebo komunitu jinak poškozují. Podaří-li se firmě navázat s komunitou dobré spojení a získat od ní „licence to operate“, nemusí pak řešit protestní akce.

*Zdroj: CSR Austria. Dostupný na WWW: [www.csr-austria.at](http://www.csr-austria.at), srpen 2005.*

## 4.6. Gender a lidská práva

### Gender

Gender znamená anglicky rod. Označuje sociální konstrukt, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností. Na rozdíl od pohlaví, které je univerzální kategorií a nemění se podle času či místa, působení gender ukazuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a mužům je v různých společnostech, v různých obdobích či různých sociálních skupinách rozdílné. Jejich závaznost či determinace není tedy přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

**Genderová rovnost/rovnost mezi ženami a muži** je koncept, který říká, že všichni lidé mají svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti a činit tak bez omezení, která určují přísné genderové role, a že rozdílné chování, aspirace a potřeby žen a mužů budou považovány za rovné a budou stejně hodnoceny a podporovány.

*Zdroj: Gender Studies o.p.s. Dostupný na WWW: [www.feminismus.cz](http://www.feminismus.cz), červen 2005.*

### Gender mainstreaming

Systematické prosazování priorit a potřeb žen a mužů ve všech druzích politik a opatření s cílem dosáhnout rovnosti žen a mužů. Např. při plánování spojů hromadné dopravy by se mělo posoudit, jakým způsobem ji využívají muži a jakým ženy, neboť tento způsob bývá velmi rozdílný. Teprve po takovém posouzení lze rozhodnout tak, že není poškozeno ani jedno pohlaví.

*Zdroj: Gender Studies o.p.s. Dostupný na WWW: [www.feminismus.cz](http://www.feminismus.cz), červen 2005.*

### Genderový audit

Hodnocení politik, programů a institucí z hlediska toho, zda zohledňují rozdílné dopady svého působení na ženy a muže.

*Zdroje: Monika Ladmanová, 2.6. Společenská odpovědnost firem a lidská práva; aspekt rovnosti žen a mužů.*

*Zdroj: Gender Studies o.p.s. Dostupný na WWW: [www.feminismus.cz](http://www.feminismus.cz), červen 2005.*

### Etický obchod

#### Ethical Trade

Tento pojem znamená v širším významu zastřešující název pro obchodní praktiky firmy, které propagují odpovědnější environmentální nebo sociální obchod. V užším smyslu se etické obchodování vztahuje k pracovním podmínkám v dodavatelském řetězci firmy.

Firmy hlásící se k myšlence ethical trade stanovují určité minimální nároky na své dodavatele a subdodavatele v oblasti pracovních podmínek zaměstnanců (Company Code, Industry Code, Multistakeholder Code).

*Zdroj: Ethical Trading Initiative. Dostupný na WWW: [www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org), červenec 2005.*

### Spravedlivý obchod

#### Fair trade

Spravedlivý obchod (fair trade) je v podstatě značka, která oznamuje nakupujícímu, že na jeho výrobku nepřišel nikdo „zkrátka“. Fair trade umožňuje vyvážit výroby a produkci

z rozvojových zemí do bohatých zemí. Při nákupu a vývozu se dbá na to, aby producent, vývozce a konečný prodejce byli v rovném postavení a spravedlivě se dělili o zisk.

Místní výrobce, zemědělec či družstvo musí při zaměstnávání lidí dodržovat standardy Mezinárodního úřadu práce OSN (International Labour Office ILO). Pěstování či výroba nesmí poškozovat životní prostředí. Důležitým aspektem je také to, jak produkce prospívá k rozvoji komunity.

*Zdroj: Společnost pro Fairtrade a rozvojové vzdělávání, o. s. Dostupný na WWW: [www.fairtrade.cz](http://www.fairtrade.cz). Jeden Svět, o. p. s. Dostupný na WWW: [www.jedensvet.org/spravedlivyobchod.html](http://www.jedensvet.org/spravedlivyobchod.html), srpen 2005.*

### **Sweatshop**

Pro místa, kde probíhá výroba za špatných hygienických a zdravotně závadných podmínek, neúměrně dlouhou pracovní dobu, za velmi nízkou mzdu a kde se využívá práce dětí, se používá termín **sweatshop** a takový způsob podnikání je označován jako **sweatening**.

*Jeden Svět, o. p. s. Dostupný na WWW: [www.jedensvet.org/spravedlivyobchod.html](http://www.jedensvet.org/spravedlivyobchod.html), srpen 2005.*

### **Watchdog organizace**

Watchdog organizace jsou doslovně přeloženo „hlídací psi“ demokracie. Jejich posláním je dohled na dodržování demokratických principů a postupů. I v demokratickém státě se totiž stává, že při správě státu a při výkonu práva dochází k situacím, ve kterých jsou demokratické principy zpochybnovány a jejich meze překračovány. Watchdog organizace zpravidla monitorují takové situace a navrhnou systémová řešení vedoucí ke sjednání nápravy.

Způsob jejich práce je v angličtině nazýván **advocacy groups**, což lze přeložit výrazem „obhajovací“ skupiny. Tento typ organizací je integrální součástí nevládního neziskového sektoru západní Evropy i severní Ameriky. Mezi české watchdog organizace patří např. Transparency International, Ekologický právní servis či Poradna pro občanství, občanská a lidská práva apod.

*Zdroj: Monika Ladmanová, Open Society Fund.*

*Dostupný na WWW: <http://oldosf.ecn.cz/>, srpen 2005.*

## **4.7. Evropská Unie a SOF**

V kapitolách 5.1. Přehled důležitých organizací a 5.2. Publikace s dokumenty o společenské odpovědnosti firem najdete další zdroje informací o SOF a EU. Zde vysvětlujeme jen základní pojmy.

### **Zelená kniha**

#### **Green book on CSR**

Evropská Komise (dále EK) se problematikou SOF poprvé komplexněji zabývá v tzv. „Zelené knize“, kterou vydala v roce 2001, a to v souvislosti s celosvětovou aktivitou Mezi-

národní organizace práce (International Labor Organization, ILO) v této oblasti. Shrnuje v ní základní principy, nástroje a přístupy k problematice SOF, které vycházejí z Lisabonské strategie a které byly hlavním tématem tzv. Multi-stakeholder Forum (Fórum zájmových skupin). Zelenou knihu lze najít na stránkách

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

*Zdroj: Centrum SOF ISP. Dostupný na WWW: <http://sof.ispcr.cz/>, červen 2005.*

### **Fórum zájmových skupin**

#### **European Multistakeholder Forum on CSR (CSR EMS)**

EMS vzniklo v roce 2002 z iniciativy Evropské komise (viz webové stránky EU o CSR) za účelem přivést k jednomu stolu všechny zainteresované aktéry (organizace zaměstnanců, zaměstnavatelů i NNO) a zaujmout do roku 2004 společné stanovisko k problematice regulací SOF.

V rámci fóra se konaly rozličné konference a kulaté stoly s cílem propagovat inovaci, konvergenci a transparentnost existujících CSR nástrojů a metod. V roce 2004 vznikla závěrečná zpráva fóra, která je ke stažení na stránkách:

[http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm).

*Zdroj: Centrum SOF ISP. Dostupný na WWW: <http://sof.ispcr.cz/>, červen 2005.*

### **Sociální dialog - evropský**

#### **Social dialogue**

Sociální dialog je termín označující společný postup konzultací, kterého se účastní sociální partneři na evropské úrovni (UNICE – Svaz průmyslu Evropského společenství, CEEP – Evropské centrum pro veřejné podnikání, Evropská společnost). Probíhají zde diskuse, společné akce a někdy i vyjednávání mezi evropskými sociálními partnery a diskuse mezi sociálními partnery a institucemi Unie.

Neformální dialog započala Komise v roce 1985 a Jednotný evropský akt formálně kodifikoval povinnost Komise vést tento dialog (článek 139, dříve článek 118b). Výsledkem dialogu bylo doposud patnáct společných stanovisek, mezi jinými stanovisko k ekonomickému růstu, k zavádění nových technologií, ke vzdělání a k odbornému výcviku.

Sociální dialog může také vést ke smluvním vztahům včetně dohod. O jejich realizaci poté rozhoduje Rada na návrh Komise. Zatím byly uzavřeny dvě dohody tohoto typu – o rodičovské dovolené a o práci na částečný úvazek. Kromě výše zmíněného typu dialogu zorganizovala Komise v březnu 1996 první Evropské fórum o sociální politice, kde se setkali zástupci dobrovolnických organizací, nevládních organizací, odborů, zaměstnavatelských organizací, institucí Evropské unie a členských států.

*Zdroj: Zastoupení Evropské komise v ČR. Dostupný na WWW: [www.evropska-unie.cz](http://www.evropska-unie.cz/), srpen 2005.*



**5.**  
**Rejstříky a závěry**



## 5.1. Přehled důležitých odkazů a organizací

V této kapitole najdete základní přehled organizací, iniciativ, internetových magazínů a vzdělávacích portálů o společenské odpovědnosti firem. Odkazy jsme rozdělili na české a cizojazyčné, především anglické.

Nabídka informací o SOF (CSR) během posledních dvou let neuvěřitelně vzrostla, především díky zvyšujícímu se zájmu firem v Evropě. České informační stránky o společenské odpovědnosti firem [www.sof.cz](http://www.sof.cz), které vznikají současně s touto publikací, chtějí každému zájemci umožnit, aby se v tématu společenské odpovědnosti firem snadno zorientoval. Proto obsahují ještě podrobnější rejstřík internetových odkazů, než najdete v této publikaci. Seznam na webových stránkách je navíc průběžně doplňován a aktualizován.

### 5.1.1. České a slovenské organizace<sup>64</sup>

#### **AISIS**

[www.aisis.cz](http://www.aisis.cz)

Občanské sdružení AISIS bylo založeno v roce 1999 s cílem podílet se na pozitivních změnách při výchově dětí a mládeže. Za tímto účelem organizuje a koordinuje pedagogické projekty a vzdělávací akce ve školském, neziskovém i komerčním sektoru. V roce 2003 se AISIS rozhodl systematicky podporovat rozvoj filantropie a společenské odpovědnosti firem v České republice. Na základě úspěšné dlouhodobé spolupráce s komerčními partnery deklaruje výhody takovýchto strategických spojení a vidí v nich perspektivu pro další rozvoj nejen neziskového sektoru, ale celé občanské společnosti. Dosavadní příspěvky AISIS k tématu společenská odpovědnost firem: organizace kulatých stolů za účasti úspěšných firem a elit neziskového sektoru, informační brožura o konceptu SOF spojená s výzkumem STEM (2003) a tato publikace spojená se vznikem webových stránek [www.sof.cz](http://www.sof.cz). Sdružení spolupracuje také s dalšími iniciativami zabývajícími se SOF.

#### **Business Leaders Forum Česká republika**

[www.blf.cz](http://www.blf.cz)

BLF je sdružení mezinárodních a českých představitelů společností a firem, které usilují o dodržení etiky v podnikatelské praxi. Forum si klade za cíl být vzorem společensky zodpovědné řídicí praxe a v duchu řádného občanství podniku (Good Corporate Citizenship) v České

---

64/ Organizace jsou řazeny abecedně.

republice i ve světovém měřítku. Prostřednictvím partnerství mezi podniky, vládou, školami, nevládními organizacemi a místním společenstvím chce dosahovat lepšího sociálního, hospodářského a obecně životního prostředí. BLF pořádá semináře v oblasti životního prostředí, uděluje každoroční Cenu zdraví a bezpečného životního prostředí, pořádá konference, semináře a workshopy. BLF také vede program manažerských stáží pro studenty VŠ (Manager Shadowing). V roce 2004 také proběhl průzkum SOF v České republice, který je ke stažení na stránkách BLF.

### **Business Leaders Forum Slovenská republika**

[www.blf.sk](http://www.blf.sk)

Slovenské BLF je sdružení mezinárodních a slovenských představitelů společností a firem. Nabízí zdarma zasílání newsletteru, pořádá konference, semináře, kulaté stoly a zvyšuje povědomí o SOF na Slovensku. V roce 2005 vydalo BLF spolu s nadací Pontis publikaci „Společensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov.“ Publikace je volně ke stažení na stránkách organizace.

### **Corporate Governance**

[www.governance.cz](http://www.governance.cz)

Portál governance provozuje poradenská společnost CG Partners, s. r. o, která se specializuje na poradenství v oblasti corporate governance. Portál si klade za cíl zvýšit dostupnost informací z oblasti „corporate governance“, prohloubit výměnu znalostí, zkušeností a názorů uvnitř společenství členů představenstev, dozorčích rad, tajemníků společností a interních auditorů a vytvořit síť profesionálů, kteří budou vyhledávanými správci investic v České republice i jinde. V rámci tohoto portálu lze najít také informace o etice podnikání.

### **Etika podnikání - Databáze nejlepších praktik**

[www.bestpractices.cz](http://www.bestpractices.cz)

Databáze nejlepších praktik je především určena podnikatelům malých a středních firem, k přenesení nejlepších praktik a posílení jejich konkurenceschopnosti. Na portálu lze však najít také informace k etice podnikání, které pocházejí od Rotary Clubu Ostrava.

### **EU kampaň CSR**

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index\\_cs.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index_cs.htm)

Kampaň EU o CSR. Tyto stránky jsou obzvlášť užitečné pro malé a střední podniky, které chtějí implementovat strategii CSR. Na stránkách najdou nejen užitečné odkazy speciálně pro malé a střední podniky, ale především návody a příručky v dokumentačním středisku. Celé stránky jsou v češtině.

### **Fórum dárců**

[www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)

**Fórum dárců** je občanské sdružení usilující o podporu a rozvoj filantropie v České republice. Svou činností vytváří příznivé podmínky pro dárcovství na úrovni individuální, institucionální, komunitní i firemní. V rámci sdružení se vyprofilovaly Asociace nadací Fóra dárců a Asociace nadačních fondů Fóra dárců a klub firemních dárců DONATOR. Klub DONATOR je vůbec první uskupení tohoto druhu v ČR. Všechny firmy zde sdružené pro-

pagují odpovědné dárcovství a podporují rozvoj firemní filantropie v ČR. Stěžejními okruhy zájmu Fóra dárců je rozvíjet, podporovat a propagovat kvalitní dárcovství nadací, nadačních fondů a firemních dárců a vytvářet příznivé legislativní a daňového prostředí pro dárcy v ČR. Fórum dárců je českým exkluzivním partnerem mezinárodního standardu pro firemní dárcovství London Benchmarking Group. Fórum dárců je členem prestižního nadnárodního uskupení Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) a hlavním koordinátorem rozvoje firemního dárcovství ve Střední a Východní Evropě v rámci programu CEENERGI

### **Hestia**

[www.hest.cz](http://www.hest.cz), o SOF: <http://www.hest.cz/akt.shtml?x=184062>

Národní dobrovolnické centrum Hestia vede programy a projekty v oblasti dobrovolné činnosti. Centrum podporuje rozvoj a koordinuje činnost regionálních dobrovolnických center a programů. V rámci této činnosti podporuje Hestia také firemní dobrovolnictví. Propojuje neziskové organizace a firmy, které mají zájem o zapojení svých zaměstnanců do dobrovolné činnosti. V květnu roku 2005 uspořádala Hestia v Kroměříži mezinárodní konferenci na téma firemní dobrovolnictví.

### **Hospodářská komora (HK)**

[www.komora.cz](http://www.komora.cz)

Hospodářská komora České republiky (HK ČR) zastupuje podnikatelskou veřejnost v ČR. Chrání zájmy svých členů – malých, středních a velkých podniků, sdružujících se v regionální síti komor a v živnostenských společenstvech. Hlavním posláním komory je prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu. HK se zatím nevěnuje tématu SOF systematicky, v rámci EU kampaně o CSR pro MSP však uspořádala konferenci „Společenská odpovědnost podniků“ v roce 2004. Praktické návody a příručky pro SOF malých a středních podniků lze stáhnout na stránkách Evropské komise (viz kapitola 4.5. Publikace a dokumenty).

### **Institut Svazu Průmyslu (ISP) - Centrum SOF**

<http://sof.ispcr.cz>

Centrum společenské odpovědnosti firem (Centrum SOF) je dobrovolná iniciativa Svazu průmyslu a dopravy ČR (SP ČR) a Institutu Svazu průmyslu ČR (ISP ČR), která vznikla v roce 2004 především na základě potřeby vyjadřovat se a šířit postoj SP ČR k této problematice. Hlavními cíli Centra SOF jsou: seznámit širší podnikatelskou veřejnost s tímto fenoménem, s jeho obsahem i významem, vyjadřovat se k současným trendům a pohledům na SOF z pohledu podnikatelů, podpořit jeho šíření a praktickou aplikaci v životě a působení firem. Centrum SOF chce také informovat o opatřeních a základních principech, které se již staly předmětem diskuse nejen v orgánech Evropské unie (EU), ale i Mezinárodní organizace zaměstnavatelů (IOE), Organizace spojených národů (OSN) apod., a jejichž dopady se promítají nebo budou promítat do směrnic a opatření přímo působících a ovlivňujících české podnikatelské prostředí.

### **Integra Venture**

[www.integra.sk](http://www.integra.sk)

Integra Venture je iniciativou družstev střední a východní Evropy zaměřená na podporu



malých a středních podniků. Integra prosazuje etické podnikatelské prostředí, podílela se na vydání knihy Společensky zodpovědné podnikání a na dalších aktivitách. Mimo tuto aktivitu realizuje také program na mikropůjčky pro znevýhodněné skupiny obyvatel a program „Ostrov integrity“ na podporu ekonomické, sociální a duchovní integrity komunit ve střední a východní Evropě.

### **Korektní podnikání**

[www.korektnipodnikani.cz](http://www.korektnipodnikani.cz)

Sdružení Korektní podnikání bylo založeno profesními organizacemi výrobců, poskytovatelů služeb a obchodníků spolu s řadou firem z České republiky s cílem zlepšit obraz podnikání a podnikatelů u veřejnosti, kultivovat podnikatelské prostředí v České republice a zvýšit důvěru spotřebitelů ve vztahu k dodavatelům, obchodu a reklamě. Sdružení deklaruje své principy pomocí kodexu „Korektní podnikání“.

### **Nadace Via**

[www.nadacevia.cz](http://www.nadacevia.cz) , SOF: [www.nadacevia.cz/darci/spolecenska-odpovednost.shtml](http://www.nadacevia.cz/darci/spolecenska-odpovednost.shtml)

Posláním Nadace VIA je podpora a posilování aktivní účasti veřejnosti na rozvoji demokratické společnosti v České republice. V rámci těchto aktivit se nadace zabývá také firemním dárcovstvím, protože „*občanská společnost ani neziskové organizace nemohou existovat bez podpory osvědčených jednotlivců, firem a institucí.*“

### **PANET**

[www.panet.sk](http://www.panet.sk)

PANET je neziskovým sdružením odborníků, především ekonomů, jejichž cílem je přispívat k udržitelnému rozvoji jiných neziskových a nevládních organizací a rozvíjet občanskou společnost. Sdružení se věnuje vzdělávání jak neziskového, tak i ziskového sektoru s cílem profesionalizovat neziskový sektor a zvýšit společenskou odpovědnost a angažovanost podniků ve prospěch vlastní komunity.

### **Partnerstva**

[www.partnerstva.sk](http://www.partnerstva.sk)

Stránky jsou společným projektem sdružení PANET a Nadace pre deti Slovenska. Projekt je zaměřený na zvýšení informovanosti v oblasti mezisektorové spolupráce, profesionalizace neziskového sektoru a společenské odpovědnosti podnikání na Slovensku. Najdete zde podrobný slovníček pojmů, seznam literatury, mnohé dokumenty ke stažení a nejnovější aktuality z uvedených oblastí.

### **Nadace Pontis**

[www.pontisfoundation.sk](http://www.pontisfoundation.sk)

Posláním nadace Pontis je podpora občanské společnosti na Slovensku i v zahraničí. Kromě aktivit rozvíjejících občanskou společnost se systematicky věnuje také posilování neziskového sektoru a rozvoji filantropie a společenské odpovědnosti firem na Slovensku. Pontis spravuje slovenské Business Leaders Fórum.

### **Společenská odpovědnost firem**

[www.sof.cz](http://www.sof.cz)

Se vznikem této publikace vzniká také informační portál SOF. Jeho cílem je vytvořit společnou platformu pro debatu o SOF, poskytovat firmám odkazy a informace potřebné k implementaci konceptu SOF. Najdete zde elektronický slovníček pojmů, rozsáhlý seznam odkazů na webové stránky, aktuální články o SOF a další informace o tématu společenská odpovědnost firem. Stránky provozuje občanské sdružení AISIS s finanční podporou Philip Morris ČR.

### **Transparency International**

[www.transparency.cz](http://www.transparency.cz)

Nestátní nezisková organizace Transparency International Česká republika (TIC) je jednou z více než 80 poboček mezinárodní organizace Transparency International (TI). TI je mezinárodní nevládní organizací zaměřenou na problematiku korupce a vytváření protikorupčních programů, do nichž se snaží zapojovat občanskou společnost, podniky i vládní instituce.

## **5.1.2. Zahraniční organizace**

### **Accountability**

[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

Neziskový profesionální institut založen v roce 1996. Tato členská organizace se věnuje sociální, etické a obecně organizační transparentnosti. Accountability administruje tzv. AA1000 Assurance Standard, nabízí školení a vede výzkumné programy. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Business Ethics**

[www.business-ethics.com](http://www.business-ethics.com)

Business Ethics (USA) je on-line magazín o CSR, který poskytuje zajímavé a aktuální informace o daném tématu. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Business for Social Responsibility (BSR)**

[www.bsr.org](http://www.bsr.org)

Business for Social Responsibility (BSR) je globální nezisková organizace, která členskými organizacím pomáhá dosahovat dobrých výsledků v oblasti společenské odpovědnosti. BSR poskytuje informace, nástroje, školicí programy a poradenské služby v CSR tak, aby tato se odpovědnost stala integrální součástí operativy a strategického rozhodování. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Business in the Community**

[www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)

Business in the Community je hnutí více než 700 firem ve Velké Británii, které se rozhodly posílit svůj pozitivní dopad na společnost. Jako nezávislé sdružení firem se Business in the Community zaměřuje na zodpovědné podnikání v praxi, a to s tím, že využívá propojení v rámci sítě a možnosti spolupráce. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Caseplace**

[www.caseplace.org/](http://www.caseplace.org/)

Caseplace je internetový portál určený především pro studenty a ekonomy. Nabízí mnohé materiály a odborné příspěvky nejen o CSR, obchodní etice a sociálním managementu. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Center for Corporate Citizenship (CCC)**

[www.corporatecitizen.de](http://www.corporatecitizen.de)

Center for Corporate Citizenship (CCC) je německé interdisciplinární centrum zaměřené na výzkum corporate citizenshipu. CCC, které bylo založeno v roce 2000, také iniciuje a doprovází projekty corporate citizenship. Stránky informují o probíhajících a uzavřených výzkumných projektech a publikacích k tématu. Stránky jsou v německém jazyce.

### **Codes od conduct**

[www.codesofconduct.org](http://www.codesofconduct.org)

Tyto webové stránky nabízejí nejrozsáhlejší plně verze etických kodexů a kodexů jednání firem, mezinárodních i národních organizací. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Corporate Citizen**

[www.corporate-citizen.info](http://www.corporate-citizen.info)

Corporate-Citizen.info je informační portál pro malé a středně velké firmy vedený německou iniciativou Aktive Bürgerschaft, který nabízí praktické a rychlé informace nejen o praxi corporate citizenshipu, případových studiích a firemních zprávách, ale také o literatuře a výzkumu k tomuto tématu. Stránky jsou v německém jazyce.

### **Corporate governance - Světová banka**

<http://rru.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance/>

Webové stránky světové banky obsahují složku o Corporate governance (správa a řízení společnosti). Lze zde najít politiku světové banky v této oblasti, case studies a odborné studie. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Corporate register**

[www.corporateregister.com/](http://www.corporateregister.com/)

Stránky o sobě tvrdí, že jsou největším on-line rejstříkem společenských nefinančních zpráv firem. Obsahuje firemní zprávy o CSR, trvalé udržitelnosti či sociální reporty. Stránky obsahují jednoduché vyhledávání firem a možnost stažení jejich reportů. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Corporate Responsibility Coalition (CORE)**

[www.corporate-responsibility.org](http://www.corporate-responsibility.org)

The Corporate Responsibility Coalition (CORE) tvoří tyto organizace: Amnesty International, Christian Aid, Friends of the Earth, the New Economics Foundation, Save the Children, Traidcraft and the Unity Trust Bank. Tím sjednocuje více než 100 různých organizací, především NNO, komunitních organizací a akademických a obchodních institucí. Síť prosa-

zuje zákonné úpravy CSR, neboť se domnívá, že dobrovolný přístup firem k CSR selhává. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **CSR Europe**

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

CSR Europe je nezisková organizace, která se věnuje tématu společenské odpovědnosti firem. Tato organizace se zaměřuje na dialog mezi zástupci firem a experty z neziskového prostředí. CSR Europe má silnou vazbu na Evropskou komisi a její členské fórum s názvem Multi Stakeholder Forum, které se věnuje otázce CSR. Posláním CSR Europe je pomáhat firmám dosahovat zisku, udržitelného růstu a rozvoje lidských zdrojů tím, že pomáhá implementovat corporate social responsibility do firemního prostředí. Na přehledných stránkách naleznete bohatý seznam odkazů na další organizace a firmy zabývající se CSR. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **CSRwire**

[www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)

Tiskové zprávy, reporty CSR, novinky a další informace o společenské odpovědnosti firem a trvale udržitelném rozvoji nejen z USA. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Ethical Corporation**

[www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com)

Ethical Corporation je časopis a internetový portál zabývající se firemní etikou a CSR. Na jeho internetových stránkách si můžete stáhnout nejen časopis, ale i přečíst aktuální události týkající se etiky a businessu, či se zaregistrovat do pravidelného týdenního newsletteru. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Ethical Performance**

[www.ethicalperformance.com](http://www.ethicalperformance.com)

Nezávislý newsletter pro profesionály v oblasti CSR a SRI (socially responsible investment), který sleduje trendy v oblasti sociálního reportingu, corporate governance, etických kodexů, společensky odpovědného investování, risk a reputation managementu atd. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **European Business Campaign on Corporate Social Responsibility**

[www.csrcampaign.org](http://www.csrcampaign.org)

Cílem této kampaně je zmobilizovat 500 000 obchodníků tak, aby integrovali CSR do své strategie do roku 2005. Kampaň usiluje o prohlubování povědomí o společenské odpovědnosti firem, mezi její výtvořky patří SMEkey (viz odkaz), SRIcompass či European Academy of Business in the Society. Partnery této kampaně jsou např. CSR Europe (odkaz), The Copenhagen Centre, The International Business Leaders Forum (odkaz) a národní CSR organizace z celé Evropy. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **European Business Ethics Network (EBEN-UK )**

[www.ebenuk.org](http://www.ebenuk.org)

Organizace s názvem European Business Ethics Network (EBEN-UK ) byla založena ve

Velké Británii v roce 1994. Jejím cílem je být diskusním fórem pro akademiky i pro odborníky z praxe a vytvořit prostor pro debaty nad otázkami podnikové etiky a CSR. Každoročně pořádá konferenci na tato témata, dále také organizuje workshopy atd. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **European Commission on CSR**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)

Internetové stránky jsou informačním portálem Evropské komise o CSR. Nabízí přehledné údaje o politice EU ve vztahu k CSR, informace o CSR na národních úrovních, iniciativách a publikacích Evropské komise k tématu CSR. Uživatelům jsou k dispozici dokumenty v pdf formátu ke stažení. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **European Multistakeholder Forum on CSR (CSR EMS)**

[http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm)

EMS vzniklo v roce 2002 z iniciativy Evropské komise za účelem svést k jednomu stolu všechny zainteresované aktéry (organizace zaměstnanců, zaměstnavatelů i NNO) a zaujmout do roku 2004 společné stanovisko k problematice regulací SOF. Hlavním důvodem pro vznik fóra byly snahy některých zájmových skupin svázat SOF do pevných regulí a jiných zájmových skupin na tyto regule rozhodně nepřistoupit. V rámci fóra se konaly rozličné konference a kulaté stoly s cílem propagovat inovaci, konvergenci a transparentnost existujících CSR nástrojů a metod. V roce 2004 vznikla závěrečná zpráva fóra, která je ke stažení stránek. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Global Compact - OSN**

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Iniciativa OSN k propagování konceptu společenské odpovědnosti firem. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Global reporting**

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

GRI je iniciativa, která vyvíjí postupy vytváření a měření CSR. Firmy se mohou k iniciativě dobrovolně připojit a zveřejňovat své pravidelné reporty. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Government website on CSR -UK**

[www.societyandbusiness.gov.uk/](http://www.societyandbusiness.gov.uk/)

Britskou vládou zřízený portál informuje o CSR, o své politice, o programech a projektech v této oblasti. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Institute of Business Ethics (IBE)**

[www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)

Institute of Business Ethics (IBE) byl založen v roce 1986 pro podporu vysokých standardů korporátního a firemního prostředí a sdílení těchto *best practices*. Jeho vizí je být leaderem v oblasti podnikové etiky. Práce Institutu je založena na výzkumných programech, publikacích, konferencích a seminářích k otázkám, které se věnují národním a mezinárodním záležitostem chování firem. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **International Business Leaders Forum**

[www.iblf.org](http://www.iblf.org)

International Business Leaders Forum je nezisková organizace založená v roce 1990. Jejím cílem je podporovat odpovědné podnikání a přispívat k udržitelnému rozvoji. IBLF je členská organizace a má své členy ve více než 80 zemích světa. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **International Labour Organisation (ILO)**

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Mezinárodní organizace práce (ILO) je specializovanou organizací usilující o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv. Byla založena roku 1919 a roku 1946 se stala prvním specializovaným orgánem OSN. Stránky jsou v anglickém, francouzském a španělském jazyce.

### **Responsible practice**

[www.responsiblepractice.com](http://www.responsiblepractice.com)

Informační portál o různých formách společenské odpovědnosti, obsahuje přehled různých koncepcí (SOF, CC,...), metody měření, business analýzy a články o praktikování SOF. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **SMEkey**

[www.smekey.org](http://www.smekey.org)

SMEkey je nástroj vytváření CSR strategie ve firmě (malý a střední podnik). Stránky obsahují návod na zavedení CSR ve firmě krok za krokem, případové studie a metody měření CSR. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Social Accountability International (SAI)**

[www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)

SAI je americké občanské sdružení, které se zabývá rozvojem, implementací a dohledem nad ověřitelnými standardy sociální odpovědnosti. Vyvinulo certifikaci SA 8000. Posláním organizace je zlepšovat podmínky v tzv. sweatshops právě skrze šíření společenské odpovědnosti. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Social Investment Compass**

[www.sricompass.org](http://www.sricompass.org)

SRI compass shromažďuje informace, průzkumy a data o sociálně odpovědném investování. Stránky jsou v anglickém jazyce.

### **Unie zaměstnavatelských a podnikatelských svazů Evropy (UNICE)**

[www.unice.org](http://www.unice.org)

UNICE zastřešuje 34 zaměstnavatelských a podnikatelských organizací z 27 zemí, v jeho pracovních skupinách pracuje 1200 expertů. Základním posláním UNICE je „*aktivně podporovat a reprezentovat podnikatelské zájmy v Evropě a zasadit se o vytvoření příznivého a konkurenčního podnikatelského prostředí v zájmu udržitelného hospodářského růstu.*“ UNICE se ve své roli silně podnikatelské lobby a uznávané zaměstnavatelské organizace stalo významným

partnerem Evropské komise v hospodářských i sociálních otázkách. UNICE je také významným aktérem evropského sociálního dialogu. Stránky jsou v anglickém a francouzském jazyce.

## 5.2. Publikace a dokumenty o společenské odpovědnosti firem

Vzhledem k tomu, že se společenská odpovědnost firem v současné době stává významným faktorem rozhodování při řízení podniků, počet materiálů na toto téma narůstá. Řadu jich lze najít také v elektronické formě na internetu.

V tomto stručném seznamu nabízíme jak české publikace, dokumenty a studie, tak několik odkazů na texty a dokumenty z Evropské Unie. Podrobnější seznam cizojazyčné literatury, je k dispozici na webových stránkách [www.sof.cz](http://www.sof.cz).

### 5.2.1. ČR a SR: publikace a dokumenty o SOF

#### Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR

Jana Trnková, *Business Leaders Forum 2004*, 58 str.

Publikace objasňuje pojem společenská odpovědnost firem i způsoby konkrétní implementace těchto principů v praxi. Podává přehled o světových iniciativách, o hledání cest k měření a hodnocení CSR firem. Speciálně se věnuje iniciativám Evropské unie a malému a střednímu podnikání. Podstatnou část publikace pak tvoří průzkum na téma CSR realizovaný v listopadu 2003 a série deseti případových studií, které na jeho základě vznikly. Publikace je volně ke stažení na adrese: [www.blf.cz](http://www.blf.cz).

#### Společenská odpovědnost firem

Veronika Šancová (Jeřábková), Jan Hartl, AISIS 2003, 42 str.

Brožura vznikla z iniciativy Philip Morris ČR a tří neziskových organizací, které mají dlouholeté zkušenosti s realizací CSR projektů. Publikace vysvětluje koncept společenské odpovědnosti firem, hledá motivy a důvody pro SOF a shrnuje výsledky výzkumu STEM na téma společenská odpovědnost firem, který zadala v roce 2003 firma Philip Morris ČR. Publikace je volně ke stažení na adrese: [www.sof.cz](http://www.sof.cz).

#### Společensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov.

Kolektiv autorů: Allan Bussard, Marek Markuš, Michal Bunčák a Piotr Mazurkiewicz, *Nadácia Integra 2005*, 112 str.

První publikace o základních principech CSR a jejich uplatňování na Slovensku. Publikace s mnoha příklady a návody je volně ke stažení na adrese: [www.blf.sk](http://www.blf.sk).

#### Etika v podnikání. Databáze nejlepších praktik

Ing. Libor Friedel, Rotary Klub Ostrava 2003

Několik textů (teoretických i případových studií) o etice v podnikání je volně ke stažení na adrese: [http://www.bestpractices.cz/praktika.php?PRK\\_ID=6](http://www.bestpractices.cz/praktika.php?PRK_ID=6).

### **Společenská angažovanost německých podniků v ČR**

Petr Křížek, André Habisch, Česká Křesťanská Akademie, Praha 2005, 80 str.

Výsledky a závěry výzkumu na téma společenská angažovanost německých podniků v ČR, který proběhl v roce 2004.

## **5.2.2. EU: publikace a dokumenty SOF**

### **Úvod do sociální zodpovědnosti společností pro malé a středně malé podniky**

Evropská komise, 2004, 6 str.

SOF pro malé a střední podniky. Stručný úvod k integraci sociální zodpovědnosti firem do každodenních obchodních praktik společnosti. Dokument je volně ke stažení na adrese:

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_cs.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_cs.htm).

### **Případové studie**

Evropská komise, 2004, 13 str.

SOF pro malé a střední podniky. Sbírká 10 případových studií z malých a středně malých podniků po celé Evropě. Dokument je volně ke stažení na adrese:

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_cs.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_cs.htm).

### **Dotazník pozvednutí povědomí**

Evropská komise, 2004, 12 str.

SOF pro malé a střední podniky. Dotazník pro malé a střední podniky, které uvažují o implementaci SOF. Tento dotazník můžete vyplnit během 10 minut. Je navržen tak, aby vám pomohl identifikovat kroky, které by mohly být pro Vaši společnost v tomto ohledu užitečné a důležité. Dokument je volně ke stažení na adrese:

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_cs.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_cs.htm).

### **Průvodce komunikací o Sociální zodpovědnosti společnosti**

Evropská komise, 2004, 16 str.

SOF pro malé a střední podniky. Jak komunikovat sociální zodpovědnost podniku. Dokument je volně ke stažení na adrese:

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index\\_cs.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_cs.htm).

### **Zelená kniha**

Evropská komise, 2001

Evropská Komise (dále EK) se problematikou SOF poprvé komplexněji zabývá v tzv. „Zelené knize“, kterou vydala v roce 2001, a to v souvislosti s celosvětovou aktivitou Mezinárodní organizace práce (International Labor Organization, ILO) v této oblasti. Shrnuje v ní základní principy, nástroje a přístupy k problematice SOF, které vycházejí z Lisabonské strategie a které jsou v současné době hlavním tématem tzv. Multi-stakeholder Forum (Fórum zájmových skupin). Zelenou knihu lze najít na stránkách:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).



**A European Roadmap for Businesses**

CSR Europe 2005, 7 str.

Dokument vydaný CSR Europe a EU v březnu 2005. Dokument shrnuje 10 cílů CSR a strategie, jak jich dosáhnout. K této iniciativě se může přihlásit jakákoli evropská firma, která se rozhodne daných 10 principů aktivně naplňovat. Dokument je volně ke stažení na adrese: [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org).

**ABC of CSR instruments**

Evropská komise, 2004, 64 str.

Publikace popisuje nástroje k uplatňování společenské odpovědnosti firem. Zabývá se sociálně odpovědným managementem, sociálně odpovědnou spotřebou, investováním, měřením CSR apod. Publikace je volně ke stažení na adrese:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

**EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility**

Evropská komise, 2003, 37 str.

Ustavení Evropského Multistakerfóra, jeho fungování a složení v roce 2002. Dokument je ke stažení na adrese:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

**EUROPEAN MULTISTAKEHOLDER FORUM ON CSR.****Final results & recommendations**

Evropská komise, 2004, 131 str.

Závěry a doporučení vyplývající ze závěrečného setkání Multistakerholder fóra 29.6.2004. Více o fóru viz zahraniční organizace. Dokument je ke stažení na adrese:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

**Mapping instruments for CSR**

Evropská komise, 2003, 29 str.

Studie a srovnávací analýza měřících nástrojů a certifikací uplatňování CSR. Dokument je ke stažení na adrese:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

**Corporate social responsibility National public policies in the European Union**

Evropská komise, 2004, 46 str.

Dokument popisuje strategie a politiky CSR v jednotlivých zemích EU. Dokument je ke stažení na adrese: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm).

**It simply works better: Campaign report on European CSR Excellence 2003-2004**

European business campaign, 2004, 78 str.

CSR European Excellence jsou zprávy EU, které mapují oblast CSR. První zpráva vyšla roku 2003 a zabývá se základními pojmy a konceptem společenské odpovědnosti firem a politikami jednotlivých států v této oblasti. Druhá zpráva z roku 2004 se soustředí na možnosti a metody zapojení stakeholderů do dění ve firmě a na různé formy mezisektorové spo-

lupráce. Zpráva také vyhodnocuje dvouletou činnost Evropského Multistakeholder fóra. Zpráva je volně ke stažení na adrese: [www.csrcampaign.org](http://www.csrcampaign.org).

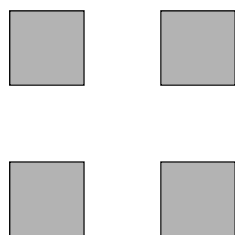
### 5.3. Kulatý stůl „Společenská odpovědnost firem“

Dne 2.3.2005 se u kulatého stolu sešli autoři publikace a další odborníci konceptu SOF/CSR. Tématem setkání byla současná situace v CSR v České republice a možné formy budoucí spolupráce na společné platformě CSR. Následující text shrnuje hlavní nápady a výstupy ze setkání a také přibližuje možné překážky při nastavení konceptu CSR a jeho implementaci u nás.

*Text byl vypracován na základě pořázeného audiozáznamu a shrnuje postřehy a poznatky, které v rámci setkání zazněly, zaznamenané názory však nejsou názorem všech zúčastněných.*

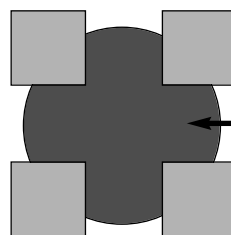
#### Návrh platformy SOF/CSR

##### 1. Současná situace



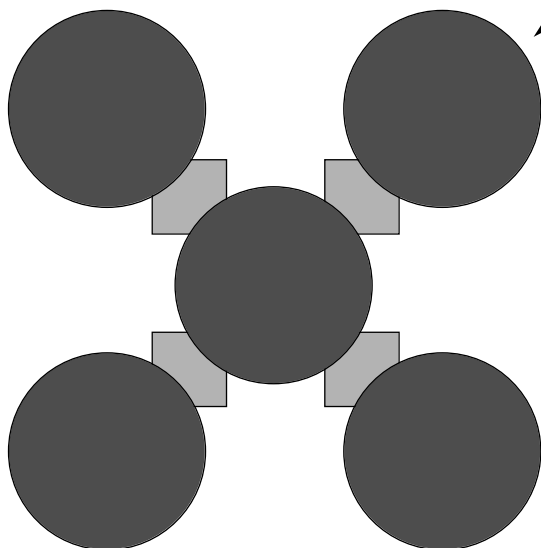
← stávající iniciativy

##### 2. Vznik platformy



← platforma

##### 1. Budoucnost SOF



Organizátoři AISIS a Fórum dárců představili následující návrh na fungování platformy.

V České republice existuje několik iniciativ<sup>65</sup>, které se angažují v oblasti společenské odpovědnosti firem. Nezbytné k důraznému prosazení konceptu SOF je propojení snah těchto iniciativ a vytvoření neformální platformy, která bude pro všechny stávající i budoucí aktivity referenčním místem, sloužícím k výměně informací a zároveň umožní prosazení myšlenky SOF v celé její komplexnosti. *Jde tedy o sjednocení cíle a ne cest, které k němu povedou.* Základní podmínka, která je nutná k rozvoji SOF v ČR (ať už to bude v rámci možné platformy či mimo ni), spočívá mimo jiné ve zvýšení informovanosti zainteresovaných subjektů (podniky, NGO, stát). Vzniklá platforma nebude nadřazena ostatním iniciativám, ale bude sloužit především jako společný prostor pro komunikaci, vzájemnou výměnu informací a společné prosazování principů SOF na „všech frontách“.

### **SOF nebo CSR?**

V tomto příspěvku jsou důsledně používány obě zkratky SOF (Společenská Odpovědnost Firem) i CSR (Corporate Social Responsibility). Zatímco pro české firmy se může česká varianta názvu jevit jako srozumitelnější, padl v rámci kulatého stolu i názor opačný: „Používáním zkratky SOF se připravíme o tu jedinou skupinu, která tomu rozumí, a to jsou cizinci. Bavme se o společenské odpovědnosti firem alias CSR“. Alternativní označení konceptu ve světě je také „trvale udržitelný rozvoj“, tento pojem je však v České republice doposud spojen téměř výhradně s ochranou životního prostředí.

### **Certifikovat? Jak a koho?**

Důležitým tématem konceptu SOF/CSR je možná certifikace firem. Měla by platforma usilovat o certifikaci SOF/CSR? Je vůbec možné SOF/CSR certifikovat?

V případě, že bychom chtěli firmy certifikovat, je třeba pamatovat na fakt, že koncept SOF/CSR je komplexní strategií, která zahrnuje všechny složky fungování firem (odpovědnost vůči přírodě, komunitě, zaměstnancům atd.). Certifikace by tedy měla zohledňovat všechny aspekty společenské odpovědnosti. Nestáčí, aby firma viděla SOF/CSR jen v tom, že vybuduje nové hřiště a přitom pomine například ekologický dopad své činnosti.

Zdá se, že v současné době není komplexní certifikace firem možná ani žádoucí. Platforma by měla v první řadě usilovat o zvýšení informovanosti a o prosazení samotného konceptu. V současnosti se již vyskytují některé certifikace (např. ISO 14000), které však nezahrnují SOF/CSR v celé jeho komplexitě (ISO 14000 nezohledňuje životní prostředí).

Přestože certifikace se v této fázi vývoje SOF/CSR v Čechách nejeví jako optimální řešení, vstřícný postoj panuje v zavedení benchmarkingu v jednotlivých oblastech: dárcovství, sociální oblast atd. Samotné firmy certifikaci často vyžadují, protože se pro ně zjednoduší bussines i kontakt s partnery. Zkušenosti ze zahraničí dokládají, že benchmarking je pro firmy efektivní variantou, jelikož se mohou prostřednictvím jasné metodiky srovnat se svou konkurencí.

65/ Např.: Fórum dárců; AISIS; Business Leaders Forum; Leadship Forum; ISP; Hospodářská komora; Transparency International; OSF; Nadace Partnerství; Ekologický právní servis; Nadace VIA; Hestia a další...

## **„Jestliže dokážeme firmě sdělit, že SOF/CSR jsou převážně úspory, bude to dělat hned.“**

Důležitými aktéry jsou firmy a v tomto ohledu naznačila diskuse cesty, kterými by se mohla zvýšit jejich zainteresovanost na CSR.

Účastníci se veskrze shodli v názoru, že argumentace pro firmy, proč dělat SOF/CSR, nemůže přicházet pouze z neziskového sektoru. Je třeba, aby se zapojili také ti, na nichž firmám záleží: zákazníci, zaměstnanci, stát a další partneři. V České republice zdá se stále chybět dvě základní „skupinového tlaku“ na firmy: zaměstnanecké organizace a organizace spotřebitelů. Jedním z cílů platformy by mělo být aktivizovat tyto cílové skupiny, aby od svých firem SOF/CSR samy vyžadovaly. Samotný tlak spotřebitelů nebo naopak osamocená iniciativa firmy však nestačí. „Jde o spojité nádoby: zodpovědnost a ochota investovat na straně firem a zodpovědnost a široké povědomí na straně veřejnosti, koexistují společně a vzájemně se ovlivňují.“

Další možností, jak povzbudit firmy k vlastním aktivitám na poli SOF/CSR, je pozitivní odezva u veřejnosti prostřednictvím zvýšeného zájmu médií. Vyšší zapojení médií přinese nejen změnu ve vnímání angažovanosti firem v CSR, ale i změnu vnímání role firem ve společnosti. To by mělo nastat jednak prostřednictvím publikování pozitivních příkladů firem, ale i prostřednictvím obecné informovanosti o tom, co CSR je.

Jinou možnou formou motivace firem k tomu, aby přijaly koncept SOF/CSR za svůj, může být aktivita státu. Stát může podpořit rozvoj CSR formou zavádění standardů, veřejnou podporou firem, které se takto angažují či vlastními aktivitami, například v rámci jednotlivých rezortů.

## **Dají se již dnes na SOF/CSR vydělat peníze?**

Mezi odborníky panuje shodné přesvědčení o tom, že SOF/CSR je koncept, který firmě z dlouhodobého hlediska přináší jasné benefity. Ukazují to zejména zkušenosti z vyspělých ekonomik. V případě České republiky jsou však odhady současných možností v této oblasti střídavější. V diskusi se vyskytly názory, že uplatněním konceptu SOF/CSR lze opravdu „vydělat“ teprve tehdy, když jsou adekvátně „vychovány“ cílové skupiny a když firmy samy cítí, že uplatňováním SOF/CSR získají určité výhody.

Pokud se dnes české firmy pouští do implementace SOF, vybírají si pro svou strategii často jen ty lákavé, snadno pochopitelné oblasti (péče o děti apod.). Opravdovým a často příliš komplexním společenským problémům (např. sociální problémy) se vyhýbají, protože za nimi benefit nevidí a protože pro ně znamenají zbytečné riziko neúspěchu. „Zatím dovedeme firmám benefit ukázat na něčem velmi jednoduchém a jasném. Dá se čekat, že časem si firmy začnou hledat podporu v netradičních, méně populárních oblastech, jako je např. oblast sociální. Nyní je situace v SOF/CSR podobná, jako byl ten tupý sponzoring hned po revoluci. Tenkrát se podporoval se hlavně fotbal a další sporty. A dnes už je pro firmy sponzoring sofistikované téma. Dostanou se k němu i organizace, které by po revoluci neměly šanci získat sponzora.“

## **SOF/CSR jako praktický koncept nebo jako morální nárok?**

Jedním z problematických aspektů konceptu SOF/CSR může být to, že někdy je uchopen jako „morální závazek“ firem. Právě tento aspekt však může znamenat snížení přístupnosti konceptu firmám. Co je cílem celého konceptu SOF/CSR?

„Buď se SOF/CSR pojme jako koncept: pak je to něco jasně omezeného a definovaného, je to určitý model, jako možná varianta vůči modelům jiným... pak je možné nedefinovat východiska, účastníky a dát jim důvody, vyjádřit přínosy pro všechny zúčastněné. Centrální pojem „odpovědnost“ však může naznačovat spíše určité morální pojetí problematiky, které má jiný cíl, je to něco nedefinovatelného, týká se to každého. Proto je třeba vysvětlovat, že jde o koncept, který je přínosný pro každého. A to je třeba deklarovat od samého počátku.“

Koncept SOF/CSR ve své podstatě spojuje obě tyto koncepce. Vychází totiž z prostého předpokladu, že morálka je soubor užitečných pravidel a jejich dodržování přináší prospěch. Společensky odpovědná firma si uvědomuje, že musí svému okolí ukázat, že je spolehlivá, že je slušným hráčem a že ostatním se vyplatí s ním jednat a provádět transakce (obchodní, vztahové). Právě to, a jedině to, tvoří společný morální rámec konceptu SOF/CSR.

### **Jakým způsobem se může platforma zapojit?**

Diskuse nabídla také některé konkrétní nápady, jak by mohla platforma fungovat. „Není třeba mít autoritativní společenství, které bude říkat, co je SOF/CSR. Je zapotřebí vytvořit spíše referenční místo např. pro novináře, webové stránky, kde se každý dočte, co je SOF/CSR a co se v této oblasti děje. Zájemce si může vyžádat publikaci a tu dostane. A k těmto stránkám musí vést odkazy od všech ostatních, kteří se k platformě hlásí. Bude to naprosto nehierarchická struktura.“

Aby firmy vnímaly SOF/CSR jako potřebnou, je potřeba tlak cílových skupin, jako jsou spotřebitelé, odběratelé a zaměstnavatelské organizace. Tyto však musí vědět, co chtějí. Platforma by jim měla pomoci, pojmenovat to a říct cílovým skupinám, co mají chtít.

Důležité je motivovat firmy úspěšnými příklady ze zahraničí. Dalším krokem po vydání publikace o SOF/CSR by mohla být navazující brožura, která bude shrnovat příklady ze zahraničí i z Čech: praktická, návodná kuchařka pro firmy, aby věděly, jaké jsou přímé benefity, pokud se v SOF/CSR začnou angažovat.

Cílem nyní připravované publikace je spíše připravit si půdu. Ještě nemá ambice vytvořit společnou strategii. „Chceme si pojmenovat věci a udělat si jasno, abychom měli obecný nástroj a na základě toho vytvářet nějakou strategii, která by v našem prostředí byla možná“.

„Je dobře, že tady je tenhle projekt a je dobře, aby se udal jednotný tón a vytvořila referenční místa a současně s tím probíhají tucty dalších projektů jiných organizací. Nemělo by být ambicí jakékoli platformy tuto oblast třídit a hierarchizovat. Množství aktivit, které se v CSR dějí, ukazuje, že tento projekt je nosný.“

### **Seznam účastníků**

Nadace Partnerství:

Ami Communications.

Transparency International:

Eurotel:

Fórum dárců:

Miroslav Kundera

Milan Hejl

Adriana Krnáčová

Jitka Volková

Pavλίna Kalousová

Zuzana Bartošová

Klára Šplíchalová

AISIS:

Milan Kotík  
Lucie Kuthanová  
Jaroslav Jindra

AGNES:

Jiří Ježek

Philip Morris ČR a.s.:

Danica Siváková  
Jaroslava Hájková

Business Leaders Forum:

Tomáš Nejedlo

Mucos Pharma CZ, s. r. o.:

Zinovij Masinovský

Ministerstvo životního prostředí:

Dan Vondrouš

Další účastníci:

Marek Hlavica  
Jana Trnková  
Ivo Jupa



## 5.4. Věcný rejstřík

- 100-Stunden-Programm viz Rozvojové projekty 139
- AccountAbility 1000 (AA 1000) 11, 14, 80, 82, 131, 132, 134, 135, 146, 150
- Advocacy groups 139
- Agentura pro životní prostředí (EPA). 63, 136
- Akční den 48, 52, 129
- Arhuská úmluva o přístupu k informacím 63, 135
- Benchmark 16, 73, 132, 133
- Benchmarking 43, 115, 124, 132, 135, 155
- Business - Community Partnership viz Partnerské programy 127, 129
- Business ethics viz Etika v podnikání 120, 122, 146, 149
- Cause related marketing viz Sdílený marketing 37, 42, 44, 126
- Certifikace 135, 150, 153, 155
- Círky a náboženské společnosti 136
- Clearinghouse viz Podnikové informační místo pro dobrovolnictví 128
- Code of conduct viz Etický kodex 131
- Code of ethics viz Etický kodex 131
- Community Partnership Day viz Akční den 127, 129
- Company Code 138
- Corporate citizenship (CC) viz Firemní občanství 13, 14, 30, 38, 45, 46, 47, 54, 82, 117, 120, 125, 143, 147
- Corporate Community Investment viz Společenské investování 123
- Corporate Community Involvement viz Společenské investování 123
- Corporate Culture viz Firemní kultura 124
- Corporate Foundation viz Firemní nadace 126
- Corporate Giving viz Firemní dárcovství 125
- Corporate Governance viz Správa a řízení společnosti 31, 55, 56, 81, 122, 143, 147, 148
- Corporate Identity viz Firemní identita 124
- Corporate Image viz Firemní image 124
- Corporate Philanthropy viz Firemní filantropie 125
- Corporate Responsibility Index 81, 82, 132, 136, 147
- Corporate Social Performance 120
- Corporate Social Rectitude 120
- Corporate Social Responsibility (CSR) viz Společenská odpovědnost firem 8, 25, 28, 30, 113, 120, 148, 153, 155
- Corporate Social Strategy viz Strategie společenské odpovědnosti 123
- Corporate Sustainability Assessment 133
- Corporate Volunteering (CV) viz Firemní dobrovolnictví 46, 47, 50, 54, 127
- Cross-Sector Cooperation/Collaboration viz Mezisektorové partnerství 137
- CSR reporting viz Zprávy o společenské odpovědnosti firmy 131
- CSR reports viz Zprávy o společenské odpovědnosti firmy 78, 131
- Časová konta 47, 131
- Daňové asignace 127
- Dar 16, 27, 35, 36, 38, 39, 40, 44, 47, 48, 53, 70, 77, 92, 93, 117, 125, 126, 127, 128, 132
- Dar s protiplněním viz Sponzorský příspěvek 126
- Dárcovská strategie 40, 43, 96, 125
- Dárcovství prostřednictvím výplatních pásek 127
- Day of Caring viz Akční den 129

- Development Assignments viz Rozvojové projekty 130
- Diskriminace 68, 69
- DMS 106
- Donátor 39, 41, 106, 121, 143
- Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) 32, 123, 133
- Ecological Footprint 64
- Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) 65, 133
- Employee Community Involvement (ECI) viz Firemní dobrovolnictví 47, 54, 127
- Employee Engagement viz Firemní dobrovolnictví 127
- Ethical Trade viz Etický obchod 138
- Etický audit 80, 122, 132
- Etický kodex 31, 131, 132
- Etický obchod 138
- Etický výbor 122
- Etika v podnikání 122, 152
- EU 15, 16, 17, 36, 60, 65, 87, 89, 94, 105, 120, 137, 139, 140, 143, 14, 149, 152, 153, 154
- European Multistakeholder Forum on CSR (CSR EMS) 17, 32, 34, 55, 140, 149, 153
- Fair trade viz Spravedlivý obchod 60, 61, 138
- Firemní dárcovství 15, 17, 36, 38, 39, 40, 42, 125, 127, 136
- Firemní dobrovolnictví 38, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 100, 119, 127, 128, 129, 130, 144
- Firemní filantropie 18, 22, 31, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 119, 123, 125, 135, 144
- Firemní identita 124
- Firemní image 124
- Firemní kultura 31, 77, 96, 101, 103, 132
- Firemní nadace 27, 36, 37, 48, 106, 126
- Firemní občanství (angažmá, angažovanost) 23, 30, 120
- Firemní obraz viz Firemní obraz 124
- Forest Stewardship Council (FSC) 64, 66, 133
- Fórum zájmových skupin viz European Multistakeholder Forum on CSR (CSR EMS) 140, 153
- Gender 23, 59, 119, 138
- Gender mainstreaming 63, 138
- Genderová rovnost 69, 70, 71
- Genderový audit 23, 69, 138
- Genuine Progress Indicator (GPI) 64
- Giving List 43
- Global Reporting Initiative (GRI) 14, 76, 78, 82, 131, 149
- Good corporate citizen 46, 120, 146
- Green book on CSR viz Zelená kniha 139
- HPI-2 12, 13
- Human Development Index (HDI) viz Index lidského rozvoje 11
- Charitable donation, Contribution viz Dar 125
- Index lidského rozvoje 11
- Index of Sustainable Economic Welfare 32, 64, 123
- Industry Code 138
- Integrovaný registr znečišťování (IRZ) 133, 134
- International Labor Organization, ILO viz Mezinárodní organizace práce 64, 139, 153
- International Organisation for Standardisation (ISO 14000) 66, 133
- Investors in People (IIP) 58, 61, 134
- Job Rotation 58
- Key Performance Indicators (KPIs) 77, 132
- Kodex chování 73, 122
- Kodex správy a řízení společností 122
- Komplementární dar 48, 128, 129
- Licence to operate viz Oprávnění k činnosti 33, 137
- Lidská práva 31, 32, 36, 68, 69, 71, 98, 99, 101, 119, 128, 138, 139
- Matched Giving viz Komplementární dar 128
- Matchingový fond / Matching Fund 37, 47, 125, 126, 128
- Measuring benefits 77, 131
- Measuring performance 77, 131
- Mentee 129
- Mentoring 59, 129
- Mentorství viz Mentoring 49, 129
- Mezinárodní organizace práce 35, 61, 80, 134, 139, 150
- Mezisektorové partnerství 137, 145



- Multi-Sector Cooperation/Collaboration viz  
Mezisektorové partnerství 137
- Multistakeholder Code 138
- Nadace 18, 19, 23, 27, 36, 37, 48, 63, 67,  
71, 7374, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 106,  
107, 108, 109, 110, 121, 126, 136, 145,  
155, 157
- Nadační fond 23, 36, 71, 136, 143
- Nevládní Nezisková Organizace (NNO) 99, 136
- Nongovernmental organisation (NGO) viz  
Nevládní Nezisková Organizace (NNO)  
136
- Not-for-profit organisation viz Nevládní  
Nezisková Organizace (NNO) 136
- Občanské sdružení 142, 143, 146, 150
- Obecně prospěšná společnost 23, 70, 136
- OECD Guidelines 31, 35, 79, 80, 122, 134
- Ombudsman 122
- Operating and Financial Review (OFR) viz  
Provozní a finanční revize 81, 135
- Oprávnění k činnosti 137
- Organizační kultura viz Firemní kultura 124
- Organizational Culture viz Firemní kultura  
124
- Partner in Leadership viz Partnerství  
v managementu 129
- Partnerské programy 127
- Partnerství v managementu 49, 129
- Partnerství veřejného a soukromého sektoru  
121, 137
- Payroll giving viz Dárcovství  
prostřednictvím výplatních pásek 15, 127
- Pension Act Amendment 135
- Podnikatelská etika viz Etika v podnikání  
122
- Podnikem iniciované a vedené firemní  
dobrovolnictví 127
- Podniková kultura viz Firemní kultura 47
- Podnikové informační místo pro  
dobrovolnictví 128
- Politická strana 136
- Principy CERES 64, 134
- Pro bono publico viz služby pro bono 128
- Proaktivní přístup 125
- Protokol o registrech úniků a přenosů  
znečišťujících látek (PRTR) 63, 135
- Provozní a finanční revize 16, 135
- Public private partnership (PPP) viz  
Partnerství veřejného a soukromého  
sektoru 137
- Querpass viz Sociální praxe 130
- Reaktivní přístup 39, 125
- Reporting 14, 45, 76, 78, 72, 82, 113, 115,  
116, 117, 119, 131, 148, 149
- Responsible Care 64, 6, 134
- Right to Knot 63, 136
- Rovnost mezi ženami a muži 138
- Rozvojové projekty 49, 130
- Sdílený marketing 126
- Secondment viz Služební pobyt 48, 129, 130
- Seeing is believing 130
- SeitenWechsel viz Sociální praxe 48, 130
- Shadowing viz Stínování 105, 129, 143
- Shareholder 124
- Skills-Bank viz Talentová databanka 128
- Služby pro bono 38, 128
- Služební pobyt 48, 129
- Social Accountability 8000 (SA 8000) 131, 134
- Social Auditing viz Společenský, sociální  
audit 131
- Social Dialogue viz Sociální dialog-  
evropský 140
- Social Economy viz sociální ekonomika 121
- Social Investment viz Společenské  
investování 42, 123, 150
- Social Responsibility of Businessman 120
- Social Responsible Investment (SRI) viz  
Společensky odpovědné investování 122
- Sociálně odpovědné chování 46, 120
- Sociální dialog- evropský 17, 140
- Sociální družstva 121
- Sociální efektivita 124
- Sociální ekonomika 121
- Sociální podnikání 16, 90, 121
- Sociální praxe 48, 130
- Sozioeffizienz viz Sociální efektivita 124
- Společenská odpovědnost firem/Sociální  
odpovědnost firem (SOF) 8, 10, 12, 14,

- 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 92, 93, 94, 96, 98, 101, 102, 106, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 122, 123, 127, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 142, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 157, 158
- Společenské investování 123
- Společensky odpovědné investování 16, 32, 122, 135, 148, 150
- Společenský, sociální audit 131
- Sponsor Contribution viz Sponzorský příspěvek 126
- Sponzorský příspěvek 126
- Správa a řízení společnosti 122, 147
- Spravedlivý obchod 60, 138
- Stakeholder 23, 30, 31, 32, 33, 65, 72, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 113, 115, 116, 117, 120, 122, 123, 124, 132, 140, 148, 149, 154
- Standard Odpovědná firma 42, 43, 44, 45, 123
- Stínování 129
- Stockholder viz Shareholder 124
- Strategie společenské odpovědnosti 92, 123
- Sustainability Reports viz Zprávy o společenské odpovědnosti firmy 63, 77, 131
- Sustainable Development viz Trvale udržitelný rozvoj 31, 64, 92, 120, 121
- Světová obchodní organizace (WTO) 13
- Sweatening 139
- Sweatshop 139, 150
- Switch viz Sociální praxe 48, 130
- Talent-Bank viz Talentová databanka 128
- Talentová databanka 47, 128
- Tax assignation viz Daňové asignace 127
- Team Development Assignment viz Rozvojové projekty 130
- Time bank viz Časová konta 128
- Toxics Release Inventory (TRI) 63, 136
- Triple-bottom-line Business viz Trojí základ podnikání 30, 121
- Triple-bottom-line Reports viz Zprávy o společenské odpovědnosti firmy 71, 131
- Tri-Sector-Partnering 137
- Trojí základ podnikání 30, 121
- Trojí zisk 121
- Trvalá udržitelnost viz Trvale udržitelný rozvoj 121, 147
- Trvale udržitelný rozvoj 121, 133, 148, 155
- Trvale udržitelný život viz Trvale udržitelný rozvoj 121
- Twinning viz Partnerství v managementu 129
- Vidět znamená uvěřit viz Seeing is believing 130
- Volunteer Day viz Akční den 129
- Výchova k etickému jednání 122
- Vzájemné prospěšná organizace 136
- Watchdog organizace 139
- Zákon Nouvelles Regulation Economiques viz Zákon o nových ekonomických regulacích 81, 136
- Zákon o nových ekonomických regulacích 16, 136
- Zákon o zaměstnaneckých fondech 16, 136
- Zákon Sarbanes-Oxley Corporate Responsibility Act 136
- Zelená kniha 15, 35, 65, 139, 140, 152, 153
- Zpráva o lidském rozvoji 11
- Zprávy o společenské odpovědnosti firmy 77, 82, 131



## O projektu SOF

Publikace „Napříč společenskou odpovědností firem“ vznikla z iniciativy občanského sdružení Aisis, Fóra dárců a akciové společnosti Philip Morris ČR. Vydání publikace je součástí společného projektu, který doposud zahrnuje tyto aktivity:

- kulatý stůl na téma Společenská odpovědnost firem za účasti odborníků (viz kapitola 5.3.)
- tvorba publikace „Napříč společenskou odpovědností firem“
- tvorba internetových stránek

Na obsahu publikace se vedle autorů jednotlivých příspěvků podílely:

Veronika Šancová: autorka projektu

Pavčina Kalousová: odborné vedení

Lucie Kuthanová, Klára Šplíchalová: realizace a koordinace projektu

Jana Trnková, Michaela Nešporová: odborné konzultace

Info o autorce projektu

### **Veronika Šancová**

Absolvovala magisterské studium „Občanský sektor“ na FHS UK diplomovou prací s tématem Společenská odpovědnost firem. V průběhu studia začala spolupracovat s občanským sdružením AISIS na projektech jako koordinátorka a později jako manažerka projektů a fundraiserka. Je autorkou teoretické části publikace Společenská odpovědnost firem (2003). V současné době při mateřské dovolené poskytuje konzultace k problematice CSR.

# N A P Ř Í Č

SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ FIREM

Kolektiv autorů

Vydalo občanské sdružení AISIS, Gorkého 499, 272 01 Kladno

Odborný garant: Fórum dárců

Donátor: Philip Morris ČR a.s.

První vydání

Design: Jakub Dvorský, Amanitadesign, [www.amanitadesign.com](http://www.amanitadesign.com)

Zlom a grafické zpracování: Rodiče s.r.o., Černokostelecká 4, 100 00 Praha 10

ISBN 80-239-6111-X

aisis

  
Fórum  
Dárců  
Czech  
Donors  
Forum

  
PHILIP MORRIS ČR



Na projektu se podílela a vydání publikace finančně  
podpořila společnost Philip Morris ČR.

Vydalo občanské sdružení AISIS ve spolupráci s Förem Dárců.