

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra ekonomie**

Společenská odpovědnost firem

Diplomová práce

Autor: Nikola Mäsiarová

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Libuše Svobodová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 11. května 2022

Nikola Mäsiarová

## Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Libuši Svobodové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, a především velkou trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování této diplomové práce věnovala.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce na téma „Společenská odpovědnost firem“ je popis a analýza aktuálních trendů v oblasti CSR, ESG a udržitelnosti spolu se zhodnocením aktivit v těchto oblastech u vybraných obchodních společností působících na území České republiky. Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů v problematice společenské odpovědnosti, nefinančního reportingu, strategie a implementace CSR do podniku. Předmětem praktické části diplomové práce je rozbor jednotlivých strategií společenské odpovědnosti a zpráv o trvale udržitelném rozvoji u vybraných podniků. Součástí této části je zároveň návrh modelu rozložení CSR investic dle jednotlivých odpovědných cílů za pomoci systému pro podporu managementu. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky analýzy vybraných společností a jsou definována odpovídající doporučení. Cílem práce je popsat, porovnat a zhodnotit aktuální přístupy ke společensky odpovědným strategiím u vybraných společností a zároveň zanalyzovat jejich zprávy o udržitelném rozvoji.

## **Annotation**

**Title:** Corporate Social Responsibility

The subject of the thesis called "Corporate Social Responsibility" is a description and analysis of current trends in CSR, ESG and sustainability, as well as an evaluation of activities in these areas at selected companies in the Czech Republic. The theoretical part explains the basics of social responsibility, non-financial reporting, strategy, and implementation of CSR in the company. The subject of the practical part is the analysis of individual strategies of social responsibility and reports on sustainable development in selected companies. It also designs a model for the distribution of CSR investments according to individual responsible goals with the support of a management system. At the end of this thesis are evaluated the results from analysis of the selected companies and defined relevant recommendations. The aim of the theses is to compare and evaluate current approaches to socially responsible strategies in selected companies. At the same time, the aim is to analyze their reports on sustainable development.

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Cíl práce, volba metodologie, způsob řešení .....	2
3	Koncept CSR.....	4
3.1.1	Co není CSR? .....	5
3.2	Podstata CSR.....	6
3.2.1	Stakeholdeři .....	7
3.2.2	Normy a standardy .....	7
3.2.3	Socially Responsible Investment (SRI) .....	8
3.2.4	Environment, Society, Governance (ESG).....	8
3.3	Oblasti CSR.....	8
3.3.1	Profit (Zisk) – ekonomická odpovědnost.....	11
3.3.2	People (Lidé) – sociální odpovědnost.....	12
3.3.3	Planet (Planeta) – environmentální odpovědnost.....	12
3.4	CSR v České republice .....	15
3.5	Nefinanční reporting .....	17
3.5.1	Aktuální směrnice nefinančního reportingu (NFRD).....	17
3.5.2	Nová směrnice nefinančního reportingu (CSRD) .....	18
3.6	Zavedení CSR strategie a její řízení .....	21
3.6.1	Metoda Balanced Scorecard.....	21
3.6.2	Postup dle organizace Business Leaders Fórum.....	24
3.7	Přínosy a měřitelnost CSR.....	28
3.8	Metody hodnocení CSR přístupů různých společností.....	30
3.8.1	Indexy .....	30
3.8.2	Global Reporting Initiative (GRI) .....	31
3.8.3	CSRHub.....	31
3.8.4	Top odpovědná firma .....	31

4	Analýza společenské odpovědnosti vybraných firem .....	33
4.1	Pivovary Staropramen s.r.o.....	36
4.1.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	37
4.2	Lidl Česká republika v.o.s.....	38
4.2.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	40
4.3	O2 Czech Republic, a.s.....	41
4.3.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	42
4.4	Plzeňský Prazdroj, a.s.....	43
4.4.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	45
4.5	Vodafone Czech Republic a.s. ....	46
4.5.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	48
4.6	Accenture Central Europe B.V., org. složka .....	49
4.6.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	50
4.7	PwC Česká republika, s.r.o.....	51
4.7.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	54
4.8	Skupina ČEZ, a.s.....	55
4.8.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	57
4.9	Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG .....	58
4.9.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	60
4.10	Československá obchodní banka, a. s. ....	61
4.10.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	63
4.11	Philip Morris ČR a.s.....	64
4.11.1	Analýza společenské odpovědnosti .....	66
4.12	Doporučený postup zpracování CSR zpráv .....	67
4.12.1	Profil společnosti .....	69
4.12.2	CSR strategie .....	69
4.12.3	Jednotlivé CSR oblasti .....	69

4.12.4	Informace o zprávě.....	70
4.13	Návrh prioritizace jednotlivých CSR cílů za pomoci systému pro podporu managementu.....	71
5	Shrnutí komparace společenské odpovědnosti .....	73
6	Závěr .....	76

# 1 Úvod

Vliv podnikatelských subjektů na společnost a role kterou v ní hrají jsou důležitými otázkami, jimiž je potřebné a v našem vlastním zájmu se stále více zabývat. Zároveň je také nutné, aby si i samotné podnikatelské subjekty uvědomovaly svou roli a všechny atributy, jež společnosti přinášejí, přičemž nelze opomenout ani atributy, které jim naopak umožňují existenci a zajišťují jejich úspěšný rozvoj.

Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility představuje bezděčný závazek organizace vzít při svém podnikání v úvahu také potřeby svých zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků, státních institucí a jakýchkoliv dalších jiných subjektů, jichž se činnost organizace přímo či nepřímo dotýká. Z důvodu tohoto širokého pojetí je společenskou odpovědnost firem nutné vnímat jako obsáhlou problematiku, která má vliv na rozsáhlé okolí. Toto okolí lze obecně rozdělit na oblasti ekonomické, sociální a environmentální.

Koncept společenské odpovědnosti firem se v posledních letech začíná stále více a více uplatňovat a je velmi aktuální zejména ve fázi, kdy podnik tzv. „dospívá“. S příchodem velkých národních a nadnárodních organizací na trh se jednotlivé strategie principu společenské odpovědnosti firem rozšiřují a postupně implementují do praxe.

V této diplomové práci se autorka zaměřuje na analýzu strategie společenské odpovědnosti a kvalitu jejich zpráv o trvale udržitelném rozvoji. K této analýze bylo vybráno celkem jedenáct společností: Pivovary Staropramen s.r.o., Lidl Česká republika v.o.s., O2 Czech Republic, a.s., Plzeňský Prazdroj, a.s., Vodafone Czech Republic a.s., Accenture Central Europe B.V., org. složka, PwC Česká republika, s.r.o., Skupina ČEZ, a.s., Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG, Československá obchodní banka, a. s. a Philip Morris ČR a.s.

Důvodem výběru těchto organizací bylo jejich získané ocenění v nezávislé prestižní soutěži každoročně pořádané organizací Byznys pro společnost [1], která se zabývá právě problematikou společenské odpovědnosti a udržitelných cílů podnikání v České republice.



## 2 Cíl práce, volba metodologie, způsob řešení

Autorka diplomové práce si stanovila za cíl popsat, porovnat a zhodnotit aktuální přístupy ke společensky odpovědným strategiím u vybraných společností a zároveň zanalyzovat jejich zprávy o udržitelném rozvoji. Tato práce také popisuje současné a budoucí trendy nefinančního reportování s cílem všeobecného seznámení čtenářů s plány v této oblasti.

Diplomová práce je složena ze dvou částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky a je rozdělena do podrobnějších podkapitol, přičemž autorka vychází z dostupné literatury související s tématem. V této části jsou objasněna hlavní teoretická východiska související s tématem společenské odpovědnosti firem, a to jak v rámci České republiky, tak v rámci nadnárodního měřítko. Na konec jsou v této části také popsány konkrétní indikátory, jimiž můžeme v dnešní době společenskou odpovědnost měřit.

Praktická část práce vychází zejména z veřejně dostupných informací o vybraných společnostech a byla v ní použita následující metodika. Nejprve byly zvoleny společnosti, které získaly ocenění v soutěži TOP Odpovědná firma v reportingu 2021. Tuto soutěž pořádá organizace Byznys pro společnost a v České republice je toto ocenění považováno v oblasti společenské odpovědnosti za nejprestižnější. Mezi další kategorie soutěže TOP odpovědná firma patří TOP odpovědná velká firma, TOP odpovědná malá firma, TOP odpovědná firma v diverzitě, TOP odpovědná firma pomáhající okolí, TOP odpovědná firma v životním prostředí a TOP odpovědná firma pro ženy. U těchto úspěšných společností byl následně proveden průzkum jejich webových stránek ve vztahu ke společenské odpovědnosti a zároveň byla provedena analýza jejich výročních zpráv a zpráv o udržitelném rozvoji nalezených buď právě přímo skrze webové stránky společností nebo na odkazech stránek s výsledky soutěže organizace Byznys pro společnost, a nebo klasickým vyhledáváním přes Google, kdy byl vždy zadán název firmy zároveň se slovním spojením „zpráva o společenské odpovědnosti“, který u většiny firem přímo našel odkaz na jejich CSR report.

První část kritérií hodnocení CSR a výročních zpráv, která byla u vybraného vzorku společností stanovena, vychází z aktuálně platné směrnice vydané Evropskou komisí o nefinančním reportingu. Vzhledem k budoucí plánované změně této směrnice dostupné na oficiálních stránkách Rady Evropské unie, jenž se všech analyzovaných firem dotkne

od roku 2024, byla ke klasifikaci jejich zpráv o CSR vybrána také kritéria, která hodnotí požadavky, které z nově navržené směrnice vyplývají. Tato kritéria jsou podrobněji uvedena, popsána a hodnocena v části praktické a jejich hlavním cílem je zjištění, zda již tři roky před předpokládanou platností výše zmíněné směrnice vybrané společnosti splňují plánované zpřísnění požadavků.

Každé společnosti jsou v praktické části věnovány přibližně dvě stránky, kde autorka popisuje, čemu se firma věnuje, kde lze dohledat informace o CSR aktivitách analyzovaného podniku, jakou v této oblasti přijímá strategii a co ve zkratce uvádí ve své nejnovější CSR zprávě. Součástí těchto informací je u každé firmy také tabulka znázorňující splnění jednotlivých kritérií a její následné zhodnocení. Dále v této části autorka dle zjištěných informací doporučuje postup zpracovávání CSR zpráv s cílem pomoci firmám, které v oblasti reportování nemají mnoho zkušeností a také navrhuje, jak seřadit jednotlivé CSR cíle za pomoci programu pro podporu managementu.

V závěru jsou všechny informace shromážděny a z provedené analýzy společenské odpovědnosti podniků jsou vyvozena možná doporučení relevantní této problematice.

### 3 Koncept CSR

Úvodní část této kapitoly je zaměřena na vysvětlení pojmu Corporate Social Responsibility, jeho podstaty a oblastí do kterých zasahuje. Dále autorka popisuje, jak je k tomuto konceptu přistupováno v České republice a jaké jsou zde budoucí plány ohledně nefinančního reportování. V neposlední řadě autorka charakterizuje možné postupy při zavádění společenské odpovědnosti firem v podniku, její přínosy, měřitelnost a hodnocení.

Základy konceptu Corporate Social Responsibility, zkráceně CSR, položil na začátku 60. let (1953) Howard R. Bowen, který se ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* poprvé pokusil tento pojem definovat jako „nezávaznou povinnost podnikatelů prosazovat takovou politiku, činit taková rozhodnutí a jednat tak, jak je žádoucí vzhledem k cílům a hodnotám naší společnosti“ [2]. Od této doby se teorie i praxe CSR exponenciálně rozšířily, ale stále se nepodařilo přijít s takovou definicí, která by plně vyjádřila široký záběr CSR a stala se univerzálně akceptovatelnou. Pro lepší představuje jsou níže uvedeny některé definice.

- World Business Council for Sustainable Development představuje CSR jako „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ [3].
- Evropská komise definuje CSR jednoduše jako „odpovědnost podniků za jejich dopad na společnost“ [4].
- Podle Trnkové se jedná o „koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu tří P (people, planet, profit)“ [5].
- „Jedná se o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle“ [6].
- Dle Petříkové [7] CSR „zahrnuje všechny aktivity, které jsou daleko nad rámec maximálně legitimních požadavků, stejně jako aktivity, skrze které organizace

*usiluje o pochopení a uspokojování očekávání všech zainteresovaných stran ve společnosti“.*

Výklad společenské odpovědnosti firem v dnešní době odkazuje nejčastěji na tři hlavní pilíře. Oblast ekonomickou, sociální a environmentální. Koncept CSR se ve 21. století stal v podstatě celosvětovou obchodní normou, i přesto se však stále diskutuje o skutečné účinnosti CSR strategií a míře, do jaké jsou tyto strategie využívány především jako forma reklamy či marketingu.

Ačkoli probíhají i tyto diskuse je patrné, že využití CSR přináší mnoho benefitů, a to nejen pro samotné organizace, nýbrž také pro stakeholdery. Tato skutečnost je zároveň důvodem, proč Evropská komise v CSR vidí nástroj k dosažení svých prorůstových strategií, a proto se již podílela na vzniku několika platforem, které zkoumají jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti podrobněji a přispívají k šíření nejlepších postupů a strategií. S ohledem na nepřesné definice CSR je ale prosazování a aplikace do podnikové praxe obtížnější. [8]

### 3.1.1 Co není CSR?

Vzhledem k výše uvedeným definicím společenské odpovědnosti firem je pro pochopení jednodušší zmínit, co CSR není a s čím bývá mylně zaměňována. Jak již bylo zmíněno, kolem konceptu CSR dochází k problému v oblasti marketingu a public relations (PR). „Z výzkumů provedených v západní Evropě je zřejmé, že stále velké množství firem vidí CSR jako součást PR, jako něco, čím je možno se "blýsknout".“ [5] Reálně existuje jisté nebezpečí, že celá CSR aktivita firmy sklouzne do stavu, kdy bude více výdajů vydáváno za krásné lesklé publikace než za skutečnou podstatu dané věci. Je ovšem nutné připomenout, že CSR je součástí firemní strategie definované nejvyšším vedením firmy a její zavedení se od shora dolů prolíná celým podnikem jako takovým. Z toho vyplývá, že se nejedná o jednorázovou a nepromyšlenou akci s cílem té největší mediální přitažlivosti, nýbrž o způsob řízení firmy a podnikatelské činnosti obecně. Jisté překrývání PR aktivit se CSR je normální, avšak firmy, které smysl konceptu skutečně chápou, mívají obvykle specializované CSR týmy, které se zodpovídají jak majitelům, tak akcionářům firmy.

CSR také často bývá zaměňováno a považováno za jistou filantropii či za prosté chování v souladu se zákony. Firemní filantropie, volně přeloženo taktéž jako dárcovství, je jednou z nedílných součástí CSR, ale není CSR jako takovým. Chování v souladu se zákony je

bezpochyby správné, jedná se však o něco, co podnik jednoduše dělat musí a koncept CSR je charakteristický právě tím, že zachází nad rámec legislativních předpisů. Představuje přidanou hodnotu a uskutečnění reálných manažerských vizí, které jdou dál, než je nezbytně nutné v daném právním rámci.

### 3.2 Podstata CSR

*„Významným charakteristickým rysem definic CSR je v naprosté většině to, že jsou univerzální, čímž vymezují rámec a základní principy pro všechny typy podniků, bez ohledu na jejich předmět podnikání i velikost, včetně zástupců malých a středních podniků. Je zřejmé, že má-li být potenciál společenské odpovědnosti plně využit, nesmí se stát pouze „výsadou“ velkých firem, ale musí se stát záležitostí celého podnikatelského sektoru.“ [8]*

Dle Business Leaders Fóra, který je mimo jiné členem platformy CSR Europe, jsou charakteristickými rysy CSR tyto vlastnosti:

- **Tři roviny aktivit** – ekonomická činnost firmy, ochrana životního prostředí a sociální rozvoj
- **Komunikace se stakeholdery** – zapojení zainteresovaných stran, jenž se v organizaci vzájemně ovlivňují
- **Dlouhodobý charakter** – CSR aktivity jsou realizovány dlouhodobě s cílem dosažení co největších ekonomických a sociálních dopadů
- **Důvěryhodnost** – strategie CSR podporuje posílení důvěry v organizaci, přičemž ale musí být činnosti transparentní, trvalé a nezveličované
- **Profitabilita** – strategické CSR napomáhá organizaci růst a stát se dlouhodobě úspěšnou [9]

Evropská komise poté ještě například uvádí, že pokud mluvíme o CSR, pak mluvíme o jistém způsobu řízení, nejen o volitelném doplňku k hlavní podnikatelské činnosti. Celý tento koncept je vnitřně spjatý s konceptem udržitelného rozvoje a je zapojen do každodenních činností podniku. [4]

Podle úsudku některých teoretiků, s nímž se autorka práce ztotožňuje, může být brzy společenská odpovědnost považována za důležitý rys nové ekonomiky, a současně se stát odrazem názoru, že nejen vlády, ale i organizace musí nést svůj podíl odpovědnosti za

společenský blahobyt, ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj a racionální využívání neobnovitelných zdrojů. [7]

### 3.2.1 Stakeholderi

Stakeholderi jsou všechny fyzické i právnické osoby, instituce či organizace, jenž určitým způsobem ovlivňují chod podniku nebo jsou jím samy ovlivněny. Jedná se zejména o zaměstnance, zákazníky, investory, dodavatele, média, odbory, mezinárodní organizace, zástupce státní správy a další. Stakeholdery můžeme rozdělit na primární a sekundární.

- **Primární:** vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, odběratelé, místní komunita, environmentální neziskové organizace
- **Sekundární:** veřejnost, vládní organizace a samosprávné instituce, konkurenti, lobbisté a jiné nátlakové skupiny, média, občanská a obchodní sdružení [9]

### 3.2.2 Normy a standardy

Ke společenské odpovědnosti organizací se vztahuje několik mezinárodně uznávaných norem, přičemž tou nejznámější je norma ISO 26000. Tato norma poskytuje metodické pokyny k základním principům společenské odpovědnosti, a to jak pro organizace soukromého, tak i veřejného sektoru. Standard, který představuje průvodce společenskou odpovědností, obsahuje také doporučení jejího měření a podrobně rozebírá následujících 7 základních témat:

- organizace a management,
- lidská práva,
- pracovní podmínky,
- životní prostředí,
- korektní podnikání,
- péče o spotřebitele,
- a zapojení a rozvoj místních komunit.

Záleží na individuálních prioritách každé firmy, stanovit otázky k tématům, jejichž řešení je pro ni významné a chce se mu věnovat. Nejzajímavější sekcí normy ISO 26000 je sekce zabývající se efektivním zapojením stakeholderů a otázka začlenění společenské odpovědnosti do podniku tak, aby se stala součástí firemní kultury a firemních procesů.

Z dalších mezinárodně uznávaných norem stojí za zmínku například SA 8000, týkající se zlepšování pracovních podmínek, AA 1000 AccountAbility přispívající k posílení důvěryhodnosti organizací, ISO 14001 řešící problematiku environmentálního managementu či OHSAS 18001 zabývající se systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. [9]

### 3.2.3 Socially Responsible Investment (SRI)

Spolu se zájmem o CSR v posledních letech vzrostl také zájem o společensky odpovědné investování (Socially Responsible Investment – SRI). Pod tímto pojmem se skrývá investiční rozhodování sdružující finanční faktory s faktory etickými, sociálními a environmentálními. Pro investory představuje angažovanost podniku ve společenské odpovědnosti záruku bezpečnosti a dlouhodobé udržitelnosti. Podnik, který pružně reaguje na sociální a environmentální podněty, lze obecně považovat za vyspělý a manažersky odpovědný. Investování do společensky odpovědných firem je aktuálně stále více považováno za méně rizikové a nadprůměrně výnosné. K růstu SRI také výrazně pomohl nárůst počtu penzijních fondů, pro něž je hledisko dlouhodobé udržitelnosti podniku zásadní. *„Až 69 % manažerů a analytiků odhaduje, že SRI bude v následujících dvou letech dále růst. Bude se tedy zvyšovat i tlak na firmy, aby přijaly svou společenskou odpovědnost a byly schopné v této oblasti předložit kvalitní a konzistentní údaje.“* [5]

### 3.2.4 Environment, Society, Governance (ESG)

V problematice CSR se v poslední době dostal do popředí také termín ESG (z anglického environment, society a governance), CSR je jeho předchůdcem. Oba termíny, jak CSR, tak ESG, se týkají společenské odpovědnosti podniků. Zatímco CSR činí podniky odpovědnými za své aktivity kvalitativním způsobem, ESG podnikům pomáhá tyto aktivity především měřit nebo alespoň kvantifikovat. [5]

## 3.3 Oblasti CSR

Již z výše uvedeného textu je patrné, že teorie CSR se opírá o fakt, že organizace není samostatnou, izolovanou jednotkou, ale je součástí okolí, které se svým působením vzájemně ovlivňuje. Jedním z předních zájmů podniku se pak stává budování co nejpříznivějšího klimatu, čímž si může značným způsobem přilepšit v komerční oblasti.

Strategie organizace dosahovat pouze zisku se v případě konceptu CSR rozšiřuje minimálně o tři další roviny (tzv. triple bottom line). [4]

I přes existenci mnoha vymezení společenské odpovědnosti firem bývají nejčastěji jako stěžejní vnímány koncepty Triple bottom line (TBL) a Carrollova pyramida CSR.

### Carrollova pyramida CSR

Archie B. Carroll definoval CSR ve čtyřech oblastech, jež byly do té doby většinou považovány za vzájemně se vylučující. Jednalo se o tyto oblasti:

- ekonomická odpovědnost,
- právní (zákonná) odpovědnost,
- etická odpovědnost,
- a filantropická odpovědnost. [10]

CSR odkazuje na chování podniku. Na to, že má být ekonomicky ziskové, v souladu se zákonem, etické a společensky podporující. Ziskovost a soulad se zákonem jsou v této teorii těmi nejdůležitějšími podmínkami pro společenskou odpovědnost firem.

Etika firmy a míra, do jaké podporuje okolní společnost, je dle Carrolla otázkou peněz, času a talentu, kterým určitá firma disponuje. Sám autor svou definici v roce 1991 rozšířil pomocí pyramidy (viz Obrázek 1). Základem této pyramidy byla zvolena ekonomická odpovědnost, protože se jedná o primární požadavek na přežití v podnikání. Dlouhodobá ziskovost pomáhá podporovat očekávání společnosti, akcionářů a dalších zúčastněných stran.

Více než po třiceti letech, co Carroll pyramidu navrhnul je stále stejně důležitá, diskutovaná a měněná vedoucími představiteli byznysu, politiky a jinými odborníky.

Ekonomická odpovědnost v Carrollově pyramidě se týká výroby zboží a služeb, které společnost potřebuje k dosažení zisku. Společnosti mají akcionáře, kteří očekávají a požadují přiměřenou návratnost svých investic. Mají zaměstnance, kteří chtějí dělat svou práci bezpečně a spravedlivě. V neposlední řadě mají zákazníky, kteří chtějí kvalitní produkty za spravedlivé ceny. To je základ pyramidy, na které spočívají všechny ostatní vrstvy.



Právní odpovědnost v Carrollově CSR pyramidě spočívá v dodržování minimálních pravidel, která byla stanovena. Základní pravidla se skládají ze zákonů a předpisů, které reprezentují názory společnosti a určují, jak mohou organizace provádět své obchodní praktiky spravedlivým způsobem.

Etická odpovědnost v Carrollově CSR pyramidě přesahuje právě tyto zákony a předpisy zmíněné v právní odpovědnosti. Společnost očekává, že organizace budou své podnikání řídit etickým způsobem, tedy že se budou chovat tak, jak se eticky nebo morálně očekává.

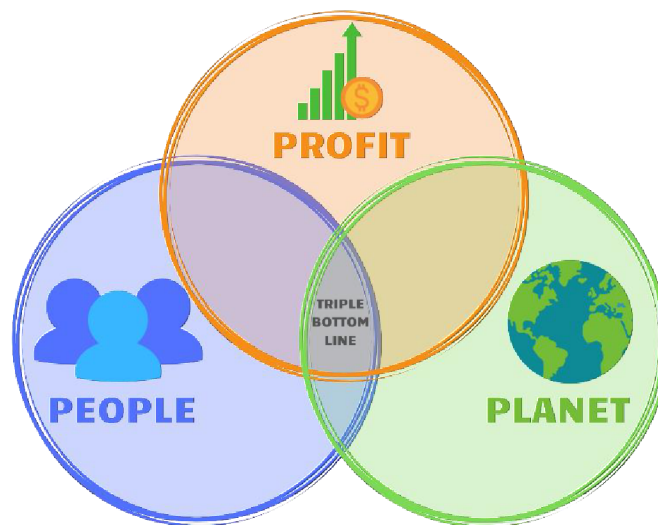
Filantropická odpovědnost v Carrollově CSR pyramidě zahrnuje dobrovolné činnosti podniků. Povaha a množství těchto aktivit jsou dobrovolné a řídí se přáním společností účastnit se společenských aktivit, které se obecně od organizací v etickém smyslu neočekávají. Podniky rozvíjející filantropické aktivity vyvolávají ve veřejnosti dojem, že společnost chce komunitě něco vrátit. Za tímto účelem podniky přijímají různé typy filantropie, jako jsou dary, dobrovolnická práce, rozvoj komunity a všechny další příspěvky podle vlastního uvážení. [11]



Obrázek 1: Carrollova pyramida (zdroj: vlastní zpracování)

## Triple Bottom Line

Teorie Triple Bottom Line (TBL) je velmi často považována za základ konceptu CSR a jejím prvotním autorem je John Elkington (1994). Tato teorie je známá též pod pojmy tři pilíře CSR nebo zkráceně 3P, přičemž pojednává o těchto třech oblastech: profit (zisk), people (lidé) a planet (planeta) (viz Obrázek 2). Těmto oblastem poté přiřazuje ekonomickou, sociální a environmentální odpovědnost a pakliže chce jakákoliv společnost nazývat své podnikání udržitelným, musí se starat o tyto všechny tři úzce spjaté oblasti. [12]



Obrázek 2: Triple Bottom Line (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.1 Profit (Zisk) – ekonomická odpovědnost

Zisk je pro organizace nutným požadavkem, umožňuje totiž organizaci růst a rozvíjet se. Není však jediným aspektem, kterou ekonomická odpovědnost v modelu Triple Bottom Line znamená. Hlavním smyslem této odpovědnosti je zisk dobře využívat. Splnění tohoto úkolu může navíc firmu vést k další expanzi. Mezi indikátory úspěšnosti v celkové ekonomické odpovědnosti se řadí například HDP a parita kupní síly (PPP) (jejich růst je měřítkem zapojení firem do zlepšování životní úrovně společnosti). Velmi důležitá je i spolupráce se zainteresovanými stranami, tyto zainteresované strany stále více a více soustředí svou pozornost na vývoj firem ve všech oblastech CSR a rozhodují se, zda je v souladu s jejich vlastními názory.

### 3.3.2 People (Lidé) – sociální odpovědnost

Lidé jsou základním prvkem společnosti. Sociální odpovědnost se opírá o zlepšení životní úrovně a CSR je nástroj, který rozvíjí a zachovává dobré vztahy mezi společností a podnikem. „*To je nanejvýš důležité ve vztazích malých a středních podniků a místních komunit. Malé a střední podniky obvykle berou svou pracovní sílu z oblasti, ve které působí, takže odpovědnost se zdvojnásobuje: zaměstnanci jsou zároveň místní komunitou.*“ [12] Důsledkem toho je, že tyto menší společnosti bývají obvykle společností blíže a vědí, kde jsou ty skutečně nejnaléhavější problémy.

Hlavním smyslem této odpovědnosti je zajištění blahobytu lidí a investice do jejich dovedností potřebných pro budoucí náborový proces, tedy možnou budoucí spolupráci. Společnosti nemohou existovat bez svých pracovníků, zákazníků nebo účastníků dodavatelského řetězce. Ekonomická expanze proto musí držet krok společně s rozvojem společenským. Podnik, který respektuje teorii Triple Bottom Line, je ten, který neokrádá lidi, vyhrazuje se proti dětské práci, poskytuje spravedlivé platy a také spravedlivě zachází se svými zaměstnanci. Navíc kontroluje své subdodavatele, aby dodržovali stejná pravidla. Žádná společnost, která prohlásí, že je společensky odpovědná, nemůže dopustit, aby nevěděla, zda u některého z jejích dodavatelů nedochází k porušování těchto základních pravidel. [11]

### 3.3.3 Planet (Planeta) – environmentální odpovědnost

Bez naší planety bychom tu nebyli, neřešili žádnou sociální ani ekonomickou odpovědnost a firmy by nemohli působit na trhu v takovém rozsahu jako působí. Lidé si toto konečně začínají uvědomovat více a více a nacházíme se ve fázi, kdy korporace, především ty velké, které svými činy znečišťují životní prostředí a ženou planetu do záhuby, budou stejně postiženy jako cokoli jiného na Zemi. Přírodní prostředí je odpovědností každého a především korporací, které jsou často první příčinou jeho poškození. Dominantními negativními dopady podniků na životní prostředí je nezodpovědné využívání přírodních zdrojů, produkce odpadů či emise znečišťující vedlejší produkty. To nejmenší, co mohou tyto společnosti udělat, je minimalizovat nebo eliminovat svůj škodlivý dopad na životní prostředí.

Existuje mnoho způsobů, jak dosáhnout toho, aby bylo podnikání ekologicky přátelské. V první řadě se firma může postarat o to, aby vyráběla zboží, které nijak nezatěžuje životní

prostředí. To však zatím není možné pro každé odvětví, viz. například automobilový průmysl. Vznikají však nová, ekologičtější auta, přesto stále poškozují životní prostředí, ale v menší míře, a i to se počítá. Akce, kterou mohou všechny podniky provést, je snížení plýtvání. V každém podnikání existuje nespočet způsobů, stačí jen chtít a obecně platí, že odpovědnost vůči životnímu prostředí přináší podniku dlouhodobě větší zisk a zlepšuje jeho pověst. Zároveň je snazší měřit dopad společnosti a její politiky CSR na životní prostředí než na společnost. [12]

### Rozšířený koncept CSR

Existuje také širší pojetí přístupů k CSR dle Tetřevové [13], která navrhuje modifikované pojetí komponent CSR, zahrnující následujících pět odpovědností:

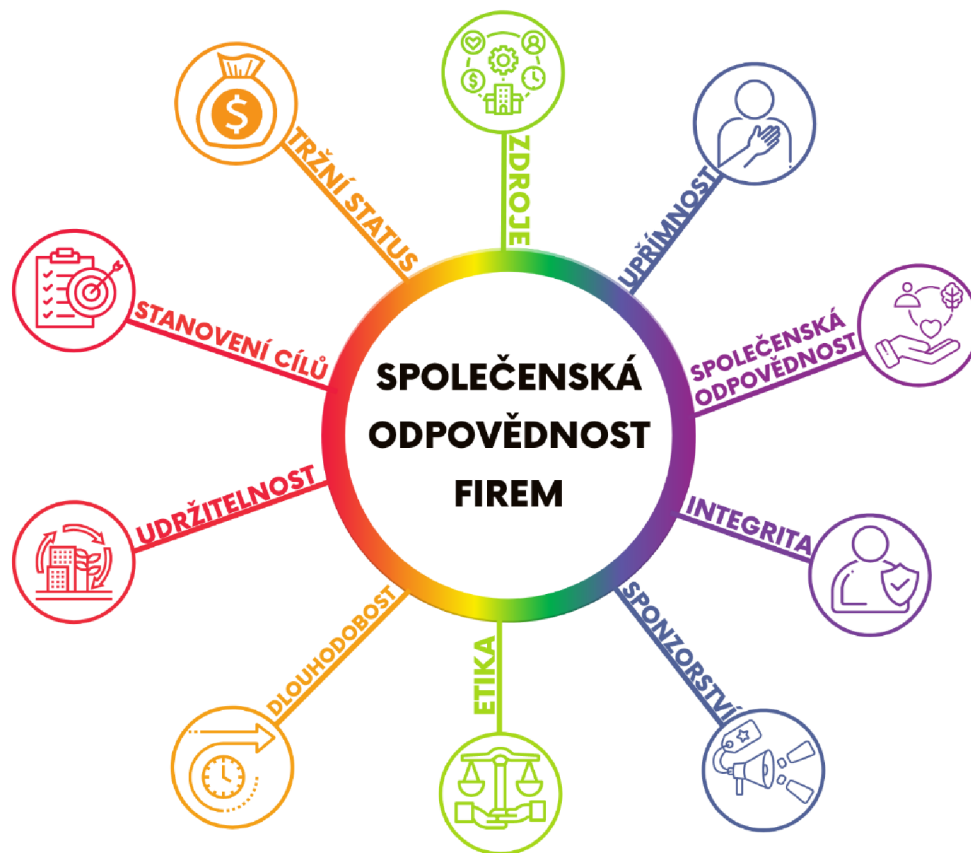
- *„ekonomická odpovědnost, jenž spočívá v zajištění užitečných výrobků a služeb pro společnost v požadovaném množství a kvalitě za rozumnou cenu při současné realizaci přiměřeného zisku pro vlastníky,*
- *sociální odpovědnost, která je založena na respektování širokého spektra potřeb a zájmů lidských zdrojů,*
- *environmentální odpovědnost spočívající v zabránění vzniku negativních externalit a v realizaci proaktivních environmentálních opatření;*
- *etická odpovědnost, která obsahuje tvorbu, naplňování a propagaci širšího uplatnění etických norem,*
- *filantropická odpovědnost, která je realizovaná formou firemního dobrovolnictví a dárcovství.“ [13]*

Jde o popis jedné z nejširších koncepcí CSR složek, které toto modifikované pojetí zahrnuje. Problematika a názory CSR se ovšem v nynější době, zaměřené na společenskou odpovědnost vyvíjí tak rychle, že do určité míry koncept CSR neustále rozzrůstá a proniká do dalších navazujících oblastí. Autorka práce při svém průzkumu desítek odborných i neodborných článků, mnoha knih a časopisů postřehla opakující se výrazy pronikající skrze tři již zmíněné základní pilíře a jako nejvýznamnější vybrala:

- tržní status,
- společenskou odpovědnost,
- upřímnost,
- etiku,

- integritu,
- udržitelnost,
- zdroje,
- dlouhodobost,
- sponzorství,
- a stanovení cílů.

Tyto nejčastěji se vyskytující pojmy jsou graficky znázorněny na následujícím obrázku 3.



Obrázek 3: Společenská odpovědnost firem – vlastní pojetí (zdroj: vlastní zpracování)

Průběžně s tím, jak roste tržní hodnota nehmotných aktiv, jako je značka, reputace a dobré jméno firmy, roste i snaha o dosažení dobrého tržního statusu. Neetické obchodní praktiky nejen samotné společnosti, ale například i její dceřiné společnosti mohou v současné době otrávit důvěrou všech zainteresovaných stran. Je snazší vybudovat reputaci od počátku než se snažit vylepšit tu, která již byla poškozena nějakou aférou. Upřímnost v konceptu společenské odpovědnosti firem znamená pracovní přístup podniku s vědomím toho, že chce přijít se skutečně užitečnými řešeními, jehož typickými vlastnosti

bývá inovativnost a kreativita. Etika v CSR představuje spravedlivé zacházení se všemi zainteresovanými stranami. S etikou přímo souvisí integrita, která je chápána jako jednotnost cílů, od těch podnikových až po zákaznické. Pojmy udržitelnost a zdroje spolu také úzce souvisí, jelikož udržitelnost znamená, že musíme chránit a šetřit zdroje, které máme pro budoucí generace, přičemž je mnoho z těchto zdrojů ovlivněno každodenním provozem většiny organizací, využívajících různé zdroje v různém množství, čímž ovlivňují naše životní prostředí. Společenskou odpovědnost organizací lze z jistého pohledu vnímat jako určitý druh sponzorství, jelikož se může jednat i pouze o finanční podporu vybrané oblasti, kterou se firma rozhodla podpořit a stejně jako každá jiná strategie i CSR strategie potřebuje stanovení jistých cílů, kterých chce firma v této oblasti dosáhnout ve prospěch společnosti

### 3.4 CSR v České republice

V České republice není společenská odpovědnost firem příliš regulována. Prozatím je udržována pouze v rovině dobrovolnosti a od roku 2013 je národním gestorem CSR Ministerstvo průmyslu a obchodu, které má za úkol vypracovávat strategický dokument, Tento dokument se jmenuje Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice (NAP CSR). [14]

Národní akční plán CSR se nastavuje základní východiska s cílem podpory a šíření myšlenek a aktivit CSR v České republice. Nejvýznamnějšími body plánu jsou:

- Podpora rozvoje společenské odpovědnosti v organizacích.
- Posílení důvěryhodnosti a celkového porozumění konceptu společenské odpovědnosti ve společnosti.
- Předání zkušeností a sdílení mezinárodního know-how. [9]

Spolu s Ministerstvem obchodu a průmyslu se na rozvoji a uvádění CSR do povědomí firem v České republice podílejí i různé nevládní organizace jako je např. Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Fórum, Byznys pro společnost a Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj. [6]

Před pár lety také Česká vláda schválila dokument ČR 2030. „*Strategický rámec Česká republika 2030 je dokument, který udává směr rozvoje naší země na příští desetiletí. Jeho*

naplnění zvýší kvalitu života ve všech regionech a nasměruje Česko k rozvoji, který je udržitelný po sociální, ekonomické i environmentální stránce.“ [15]

Od roku 2012 se na konferenci OSN začalo diskutovat a vyjednávat o Cílech udržitelného rozvoje (anglicky Sustainable Development Goals – SDGs). Těchto sedmnáct cílů, které z konference vzešlo, bylo o tři roky později schváleno a je součástí programu udržitelného rozvoje do roku 2030. „Cíle udržitelného rozvoje jsou univerzální výzvou k akci s cílem ukončit chudobu, chránit planetu a zlepšit životy a vyhlídky všech a všude. 17 cílů bylo přijato všemi členskými státy OSN v roce 2015 jako součást Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj, která stanovila 15letý plán k dosažení těchto cílů. V dnešní době dochází na mnoha místech k pokroku, ale celkově akce ke splnění cílů zatím nepostupují požadovanou rychlostí nebo rozsahem.“ [16]



Obrázek 4: Cíle udržitelného rozvoje (zdroj: <https://www.csr-online.cz/kde-hledat-ty-nejnovější-informace-o-udržitelnosti-csr-a-esg/>)

Další konference OSN proběhne tento podzim a jejími hlavními cíli je zajištění uhlíkové neutrality do roku 2050 po celém světě, vyrovnání se se změnami již vzniklými v důsledku klimatické změny a snížení jejich dopadů, zvýšení investic vyspělých států do oblasti klimatu a podpoření celkové vzájemné spolupráce. [9]

## 3.5 Nefinanční reporting

Nefinanční reporting prokazuje, měří a hodnotí výkonnost organizace ve smyslu plnění strategie a cílů udržitelného rozvoje. Především u velkých firem je reporting stále častější a má mnoho forem: CSR zpráva, zpráva o udržitelném rozvoji ESG report nebo nefinanční report. Jedná se v podstatě o to samé. V budoucnu je očekáván nárůst regulace a zvýšení tlaku na podniky k vytváření těchto nefinančních reportů. Začít s nefinančním reportováním dříve, než je dané státem, znamená získat výhodu, stát se v této oblasti lídrem a vyhnout se chybám při zbrklé implementaci v momentě, kdy se stane reportování pro společnosti povinným. [9]

### 3.5.1 Aktuální směrnice nefinančního reportingu (NFRD)

*„S účinností od účetního období započatého v roce 2017 je stanovena nová povinnost uvádět tzv. nefinanční informace.“ [17]*

Tato povinnost je v současné době stanovena v osmé části Zákona o účetnictví (ZoÚ) (§ 32f až § 32i) a týká se:

- a) velké účetní jednotky, která je společností obchodní a takéž subjektem veřejného zájmu, pokud k rozvahovému dni překročí průměrný počet 500 zaměstnanců během účetního období,
- b) konsolidující účetní jednotky velké skupiny účetních jednotek, které jsou současně subjektem veřejného zájmu, pokud k rozvahovému dni překročí průměrný počet 500 zaměstnanců během účetního období.

Podle osmé části ZoÚ § 32g účetní jednotka předkládající nefinanční informace sdělí tyto nefinanční informace v rozsahu potřebném k pochopení vývoje účetní jednotky, její výkonnosti a dopadů její činnosti. Jde o nefinanční informace týkající se při nejmenším otázek

- a) životního prostředí,
- b) sociálních a zaměstnaneckých,
- c) respektování lidských práv a
- d) boje proti korupci a úplatkářství.



### 3.5.2 Nová směrnice nefinančního reportingu (CSRD)

21. dubna 2021 představila Evropská komise první konkrétní návrh směrnice Corporate Sustainability Reporting Directive (zkráceně CSRD) upravující povinnost firem vykazovat data týkající se udržitelnosti. Tato směrnice by měla nahradit současnou směrnici Non-Financial Reporting Directive (NFRD) z roku 2014, která definuje požadavky na reportování nefinančních údajů, jako jsou sociální a zaměstnanecké otázky či dopad společnosti na životní prostředí. Nynější směrnice o nefinančním reportingu ukládá povinnost reportovat jen určitému omezenému množství velkých společností a návrh nové ji rozšiřuje na všechny velké společnosti. Konkrétně se jedná o společnosti, které splňují některou z podmínek:

- a) zaměstnávají více než 250 osob a jejich roční obrat přesahuje 50 milionů eur,
- b) jejich bilanční suma roční rozvahy přesahuje 43 milionů eur,
- c) jsou veřejně obchodované společnosti.

Jelikož je nyní také možné nefinanční údaje reportovat na úrovni skupiny, tak za mnoho firem reportuje mateřská zahraniční skupina. To se implementací CSRD také změní. Dále bude nová směrnice doplněna o seznam konkrétních indikátorů, které musí podniky v reportu uvádět a bude mít ucelenou metodologii. Požadavky na nefinanční reporting byly dosud definovány velmi konceptuálně a Evropská unie historicky publikovala pouze doporučené návrhy indikátorů. Nová verze je již více specifická, co se týče stanovení jednotných ukazatelů. Tyto ukazatele budou rozděleny dle jednotlivých odvětví, což umožní efektivnější porovnání firem v rámci jejich CSR aktivit.

Při definování pravidel pro finanční výkazy pomáhá Evropské komisi Evropská poradní skupina pro účetní výkaznictví (EFRAG), která tyto zmíněné indikátory stanoví. Při vytváření standardů pak bude spolupracovat s významnými organizacemi v oblasti nefinančního reportingu a základní principy bude stavět na existujících a hojně využívaných standardech definovaných mezinárodními iniciativy, jako je například Global Reporting Initiative (GRI), International Integrated Reporting Council (IIRC), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) nebo Climate Disclosure Standards Board (CDSB). [18]

Princip dvojité maternality

*„Nová směrnice nařizuje firmám reportovat o tom, jak jejich aktivity negativně či pozitivně ovlivňují životní prostředí a společnost, ale zároveň musí reportovat i o ESG (environmentálních, sociálních a governance) rizicích a příležitostech, které mohou mít finanční dopad na společnost. Tomu se říká princip dvojité matematicity.“ [18]*

Tento uvedený princip pro společnosti znamená zavedení systému řízení ESG rizik, který zahrnuje například rizika spojená s klimatickou změnou. Společnosti budou také povinny zveřejňovat informace o tom, jakou mají společensky odpovědnou strategii společně s cíli a systémem řízení udržitelné oblasti. [18]

### Report jako součást výroční zprávy

Nová směrnice má také za cíl zavedení zveřejňování veškerých nefinančních dat v kontextu strategie, čímž tedy firmám neumožňuje, aby svá nefinanční data zveřejňovala v samostatném dokumentu, ale aby je začlenila do své výroční zprávy. Informace o tom, jak společnosti působí na životní prostředí, se tak formálně dostanou na totožnou úroveň jako finanční výsledky. [18]

### Audit nefinančních reportů

Ambiciózním cílem Evropské komise je, aby se do budoucna úroveň kontroly nefinančních informací vyrovnala nynější úrovni finančního auditu. Vzhledem k aktuální absenci ucelených jednotných standardů v této oblasti bude dočasně požadována pouze jejich prověrka, ale do budoucna se úroveň ověřování plánuje zvýšit. Kromě toho společně s finančními daty budou i nefinanční data uveřejněna v čitelném elektronickém formátu v evropské databázi (European Single Access Point – ESAP), což přinese snadnější hodnocení, vyšší relevantnost a snazší analýzu nefinančních dat.

Tato nová směrnice poprvé vstoupí v platnost při zveřejňování výroční zprávy za rok 2023. Směrnice je v současné době teprve v počáteční legislativní fázi. Pokud by byly dodrženy veškeré plány, tak by to znamenalo, že by měly společnosti první povinnost reportovat v roce 2024 s daty za rok 2023. Směrnici poté bude ještě potřeba zakotvit do nových povinností českého práva, ale to už by účinnost nemělo zpomalit, jelikož Česká republika je povinna dodržet časový harmonogram určený Evropskou komisí. [18]

V následné tabulce 1 jsou pro lepší přehlednost shrnuty hlavní změny, které nová navržená směrnice přinese.

Tabulka 1 - Aktuální směrnice NFRD versus nově navržená směrnice CSRD: rozdíly

	NFRD	CSRD
<b>Účinnost</b>	od roku 2018	plánována na 1. ledna 2024 za finanční rok 2023
<b>Společnosti</b>	velké účetní jednotky, které jsou obchodní společnostmi a taktéž subjektem veřejného zájmu, s více než 500 zaměstnanci	společnosti, které splňují alespoň jednu z uvedených podmínek: a) mají více než 250 zaměstnanců a jejich roční obrat přesahuje 50 milionů eur b) jejich bilanční suma roční rozvahy přesahuje 43 milionů eur c) jsou veřejně obchodovanou společností
<b>Obsah reportu</b>	nefinanční informace týkající se alespoň otázek: a) životního prostředí, b) sociálních a zaměstnaneckých, c) respektování lidských práv d) a boje proti korupci a úplatkářství.	princip dvojité materiality: a) strategie, cíle a princip řízení oblasti udržitelnosti b) vliv na životní prostředí a společnost c) ESG – environmentální, sociální a governance rizika a příležitosti
<b>Audit</b>	nepovinné ověření nefinančních informací	povinné ověření nefinančních informací
<b>Další požadavky</b>	nefinanční report může být oddělený od finančního a zveřejněn někde online	nefinanční report musí být součástí výroční zprávy a zveřejněn v určitém formátu

Zdroj: vlastní zpracování

Pro většinu společností bude tato skutečnost znamenat významné změny, které budou stát mnoho času a zdrojů. V podnikatelské sféře se nejvíce skloňuje problematika oblasti environmentální, tedy jak se firmy chovají k životnímu prostředí a výše zmíněný plánovaný cíl Evropské unie o dosažení uhlíkové neutrality je toho důkazem. „Podle uhlíkové stopy se bude určovat, jak moc každý produkt na své cestě od samotné výroby až po finální likvidaci zatěžuje životní prostředí a dle toho bude i hodnocen. Kdo bude mít vyšší uhlíkovou stopu, bude znevýhodňován, třeba finančně.“ [19]

Z všech těchto výše uvedených důvodů se nefinanční reporting stane nedílnou součástí investorského hodnocení každé firmy. Ty největší společnosti, jako jsou automobilky, energetické skupiny či zbrojaři se již se CSR setkávají v každodenním byznysu. Hlavním motorem popisovaných změn se však v důsledku nátlaku Evropské unie staly instituce finanční, které při svém poskytování služeb v podobě úvěrů mají zvýhodňovat udržitelné projekty. „Bohulibé aktivity firem, které v minulosti často byly jen na zeleno lakovaným marketingem bez hlubší strategie se proto konečně začínají stáčet ke konkrétním plánům s jasně stanovenými cíli.“ [19]

Pro malé a střední veřejně obchodované firmy bude účinnost CSRD o tři roky opožděná, ale Evropská komise navrhuje také představení pomocných standardů pro střední a malé podniky, jelikož si je vědoma, že i malé a střední firmy musí stále častěji zveřejňovat nefinanční data například právě velkým firmám, jenž chtějí mít zmapovaný dodavatelský řetězec či bankám při žádání o půjčky. Evropská komise chce poskytnout menším firmám návod, jinak jim bude hrozit, že budou z dodavatelského řetězce vyřazeni a nahrazeni odpovědnější konkurencí, což ve výsledku pozitivně podporuje expanzi celého CSR nebo ESG konceptu. [19]

### 3.6 Zavedení CSR strategie a její řízení

Dle Petříkové a kol. [7] je v souvislosti s nynějším rychle se rozvíjejícím světem a prudkým vývojem různých technik a inovací pro firmy velmi zásadní zavedení strategie CSR do firemních hodnot. Umožňuje jim totiž získat příležitost, jak se od svých konkurentů odlišit, tedy zvyšuje firmě konkurenceschopnost a posiluje její pověst.

*„Kvalitní firemní strategie se dnes bez alespoň malého zapojení společenské odpovědnosti neobejde, odpovědnost se stává důležitým tématem pro firmy i jednotlivce. Z výsledků aktuálního výzkumu agentury Ipsos realizovaného v rámci 11. ročníku projektu Ipsos CSR & Reputation Research vyplývá, že veřejnost očekává od velkých firem zejména aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a férových podmínek pro zaměstnance. Společensky odpovědné aktivity firem by podle Čechů měly mít primárně dopad v České republice. Díky pandemii koronaviru vzrostl důraz veřejnosti na aktivity zaměřené na péči o zdraví, podporu české ekonomiky, ale také ochranu životního prostředí a boj s dezinformacemi.“*  
[20]

V následujících podkapitolách jsou popsány dva přístupy k zavedení CSR v organizaci, které byly autorkou práce vybrány.

#### 3.6.1 Metoda Balanced Scorecard

Dle Dytrta a Stříteské [21], autorů knihy „Efektivní inovace: odpovědnost v managementu“, lze koncept CSR v podniku zavést pomocí známé metody Balanced Scorecard (BSC). *„Sílící kritika dosavadní praxe klasických systémů ukazatelů v podniku, jejichž základem byly pouze finanční údaje, se stala prvotním impulsem pro vytvoření BSC.“* Také samotní autoři metody Kaplan a Norton [22] charakterizují BSC jako nástroj, který

transformuje poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. BSC ale není jenom ukazatelový model, umožňuje sice kontrolovat plnění podnikové strategie, ale může naplňovat až tři základní funkce. Těmito funkcemi je měření výkonnosti, strategický systém řízení a nástroj pro komunikaci. Všestrannost metody spočívá v přiřazení strategických cílů, měřítek a akcí čtyřem konkrétním perspektivám a nejdůležitějším úkolem těchto perspektiv je zajištění promyšlenosti všech významných úhlů činnosti podniku ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí.

### Rozšíření BSC modelu

Tradiční perspektivy BSC, tedy finanční, zákaznická, interní oblast a učení se a růst jsou dle Dytrta a Stříteské [21] v konceptu doporučovány pouze jako jakási šablona. Tyto zmíněné čtyři základní perspektivy BSC jsou však snadno přizpůsobitelné pro výzvy a příležitosti odpovědného managementu, čehož lze dosáhnout skrze doplnění dalších dimenzí, jako je sociální a environmentální stránka, dlouhodobá ekonomická efektivnost a firemní kultura.

Sociální stránka musí vycházet z jasné identifikace významných stakeholderů a jejími ukazateli mohou být výdaje na sociální podněty, charitativní dary, různorodost na pracovišti či celkové vztahy s místní komunitou podniku.

Environmentální stránka by měla brát v úvahu veškeré zásahy podniku do životního prostředí, které vyplývají z jeho samotné činnosti a také jeho výrobků či služeb. V této oblasti lze za ukazatele považovat recyklaci odpadu, celkovou výši emisí, materiálovou a energetickou náročnost provozu či přímé dopady na přírodu.

Ekonomické efektivnosti je v rámci návrhu rozšíření modelu BSC nutné dosáhnout na základě odpovědného a etického managementu, přičemž transparentnost jednotlivých ekonomických aktů dává firmě předpoklad dlouhodobé stability organizace.

V rámci firemní kultury by pak mělo být největší úsilí zaměřeno na budování flexibilní firemní kultury za jejíž indikátor lze považovat naplnění práce zaměstnanců. Další nezbytným bodem je kladení důrazu na tzv. work life balance, koncept, jež podporuje zaměstnance k nalezení rovnováhy mezi trávením času v práci a trávením času jinými volnými aktivitami. Pokud firma tohoto propojení dosáhne alespoň z části, přispívá tak

ke zvýšení týmové práce, kreativity, identifikace s firmou a v konečném důsledku i k ekonomické úspěšnosti. [21]

#### Určení klíčových stakeholderů

Návrhem Dytrta a Strážkové [21] je v první řadě zjištění významných zainteresovaných stran a jejich požadavků v určitém podniku, které mohou být ovlivněny ihned či postupem času. Firma poté vytyčí jasné cíle, kterých chce v CSR dosáhnout, vzniklé právě na základě diskuse se stakeholdery. Tyto cíle nahradí původní dimenze modelu BSC. Jinou možností dle autorů je doplnění klasických čtyř perspektiv o pátou tzv. „netržní“ perspektivu nebo perspektivu „společnost a planeta“.

#### Vytvoření strategické mapy a určení kvantitativních a kvalitativních měřítek

Ať už je zvolena první či druhá možnost, následuje provedení strategické analýzy jednotlivých perspektiv. Jde o vytvoření tzv. „propojené strategické mapy“ vedoucí k postupnému dosažení strategických cílů. Dále je v rámci každé strategie potřebné vytvořit jisté množství kvalitativních a kvantitativních ukazatelů s cílem zachycení pozitivních i negativních vývoju úspěšnosti v určité oblasti. Když není firma schopna stanovení některých strategických indikátorů, lze je nahradit popisem aktivit a dosažených výstupů v daném období.

Po provedení výše zmíněných bodů je nutné stanovit cílovou hodnotu vybraného indikátoru, které chce podnik v následujícím období dosáhnout, přičemž vztah mezi zlepšováním výsledků podle těchto indikátorů a zvýšením spokojenosti zainteresovaných stran musí být v BSC velmi silný. [21]

#### Definování konkrétních akcí a opatření k dosažení stanovených cílů

V neposlední řadě je důležité nezapomenout definovat konkrétní opatření a akce k dosažení cílů a zároveň určit jejich časovou náročnost, náročnost na zdroje a vliv na obecnou strategii. *„Takto vytvořený BSC na úrovni podniku jako celku by měl být rozložen na jednotlivé nižší úrovně – oddělení, týmy i jednotlivce. Tím naplníme komunikační funkci BSC, neboť v rámci rozložení BSC až na úroveň jednotlivců, každý v podniku ví, jaké*

*jsou strategické cíle podniku, jaké jsou jeho osobní cíle a měřítka, a čím konkrétně přispět k dosažení strategie firmy.“ [21]*

### Zajištění pravidelného vyhodnocování

Posledním krokem implementace BSC je zavedení pravidelného vyhodnocování s cílem zlepšení výkonnosti modelu a informování zaměstnanců. Tento krok je podstatný, protože BSC musí být prezentován jako nástroj podporující firemní kulturu se zaměřením na budoucnost, avšak nesmí být vnímán jako nástroj kontroly. Pro úspěšné zavedení takového modelu BSC je ale především potřebná podpora top managementu, bez té by zavedení tohoto modelu ztrácelo smysl. [21]

### 3.6.2 Postup dle organizace Business Leaders Fórum

Firma Business Leaders Fórum je členem mezinárodní organizace CSR Europe, což je přední evropská obchodní síť pro podnikatelskou udržitelnost a odpovědnost. Business Leaders Fórum se společenské odpovědnosti firem věnuje již od roku 1992, od té doby sleduje současné moderní trendy CSR v zahraničí a snaží se pomoci k jejich implementaci v českém podnikatelském prostředí. Druhý přístup k zavedení společenské odpovědnosti firem v organizace je tedy inspirován postupem dle této firmy. [9]

### Definování klíčových stakeholderů

Prvotním krokem firmy při zavádění CSR strategie by mělo být definování klíčových stakeholderů neboli zainteresovaných stran. Při aplikování konceptu společenské odpovědnosti jde o snahu vybudovat důvěru různých stakeholderů v rámci fungování organizace, přičemž právě tuto důvěru si firma získává především tím, že usiluje o soustavné pochopení očekávání svých stakeholderů.

Organizace potřebuje vědět, jací stakeholdeři jsou pro ni ti nejdůležitější a z tohoto důvodu, je před zahájením CSR aktivit velmi přínosné vytvoření analýzy zainteresovaných stran. Součástí této analýzy je nalezení odpovědí na otázky:

- Kdo jsou firemní stakeholdeři?
- Jaký mají na firmu vliv?
- Co od firmy očekávají?
- Kteří z nich jsou těmi klíčovými?

„Podnik má v souvislosti s jednotlivými stakeholdery zájmy spojené se snahou o vytváření zisku a stakeholderi mají vůči podniku určitá očekávání. Porozumět očekávání stakeholderů znamená přispět k úspěchu podniku, přestože jejich splnění jde nad rámec firemních povinností. Společenská odpovědnost firmy znamená sladění firemních zájmů a očekávání okolí.“ [9]

Na otázku, co od firmy očekávají její stakeholderi může pomoci následující tabulka 2 inspirovaná dle Business Leaders Fóra, jež popisuje příklady stakeholderů a jejich očekávání.

Tabulka 2 - Očekávání stakeholderů

Stakeholderi	Očekávání od podniku
<b>vlastníci a investoři</b>	zisk
	růst hodnoty podniku
	transparentnost (poskytování pravdivých informací)
<b>zákazníci</b>	kvalitní produkty a služby
	úměrná cena produktu či služby
	servis (předprodejní, prodejní, poprodejní)
<b>obchodní partneři (dodavatelé, odběratelé atd.)</b>	kvalita smluv a jednání
	včasné plnění závazků
<b>zaměstnanci</b>	úměrná mzda + nefinanční benefity
	příjemné pracovní podmínky
	možnost profesního růstu a podpora vzdělávání
	sladění osobního a profesního života
<b>místní komunita</b>	finanční či materiální podpora
	získání know-how od firemních dobrovolníků
<b>environmentální neziskové organizace</b>	ekologická výroba, produkty a služby (udržitelnost)
	minimální zatížení životního prostředí činnostmi podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle inspirace Business Leaders Fóra [9]

Poslední důležitou otázkou u definování klíčových stakeholderů zůstává jejich následné zapojení, tedy řízená spolupráce, kdy je potřebné porozumět jejich zájmům. Pro podnik je velmi důležitou úlohou se svými primárními stakeholdery komunikovat a diskutovat, tím dospět k oboustranné spokojenosti. V návaznosti na diskusi firma dojde ke stanovení, na které CSR aktivity se bude orientovat. „Ideální stavem je rovnováha mezi aktivitami, které upřednostňuje vedení firmy, a těmi, o které projevují zájem stakeholderi.“ [9]



## Stanovení cílů

Druhým krokem zavedení CSR strategie je stanovení, čeho chce daná firma dosáhnout ve vztahu ke každé klíčové skupině. Na tomto základě se poté hledají aktivity, které povedou k dosažení těchto cílů. S čímž zároveň souvisí třetí krok, kterým je skrze vhodné zvolené ukazatele a indikátory danou činnosti změřit, aby dostala zpětnou vazbu a zjistila, zda je pro ni daná aktivita přínosná. (viz Tabulka 3)

Tabulka 3 - Cíle CSR, aktivity k jejich dosažení a indikátory úspěšnosti

	Cíl	Aktivita	Indikátor
<b>investoři</b>	transparentnost (poskytování pravdivých informací)	pravidelné zpracování zpráv o aktivitách v CSR	ověření zprávy CSR certifikovaných auditorem
<b>zákazníci</b>	zvýšení zákaznické spokojenosti a věrnosti	rozvoj péče o zákazníky	index spokojenost zákazníků
		rozšíření servisu	počet věrných zákazníků
		důraz na kvalitu	počet stížností
<b>obchodní partneři</b>	včasné plnění závazků	správný time management	počet připomínek a stížností
<b>zaměstnanci</b>	snaha sladění osobního a pracovního života	flexibilní pracovní doba	množství alternativních pracovních režimů a jejich využitelnost
		možnost práce z domova	
		zapojení zaměstnanců na rodičovské dovolené do firemního dění	počet aktivně zapojených zaměstnanců na rodičovské dovolené
<b>místní komunita</b>	podpora místní komunity	firemní dárcovství	výše finančního nebo materiálního příspěvku
		firemní dobrovolnictví	počet získaných ocenění
		vzdělávání komunity	ohlasy místní komunity
<b>environmentální neziskové organizace</b>	minimální zatížení životního prostředí činností podniku	třídění a využití odpadu	čistota vody, množství nevytříděného a nevyužitkového odpadu
		používání ekologicky čistého paliva	množství emisí
		šetrné zacházení s vodou a elektřinou	spotřeba energie
		vzdělávání se a objevování nových možností	srovnání s konkurencí ve stejném odvětví

Zdroj: vlastní zpracování dle inspirace Business Leaders Fóra [9]

Po těchto třech krocích už zbývá pouze průběžné monitorování, kontrolování a vyhodnocování CSR aktivit firmy. Je dobré nezapomenout ještě na zahrnutí CSR do podnikových hodnot. Koncept CSR by měl být jedním ze základních prvků, jenž firmě dopomůže při formulaci jejího poslání a podnikových hodnot. Dalším logickým bodem je shrnutí si CSR činností, ve kterých se již podnik angažuje. Vytvoření seznamu těchto

aktivit a jeho následné rozšíření mezi zaměstnance či jiné zainteresované strany může pomoci odhalit mnoho rezerv, na kterých by se dalo pracovat s důrazem na realistické myšlení. [9]

## Komunikace CSR

Význam společenské odpovědnosti pro organizace roste stále více a více, zejména pak při snaze o zvyšování konkurenceschopnosti. Implementace CSR je jedinečná příležitost, jak se podnik může odlišit. Nejde pouze o přínos pro velké nadnárodní společnosti, nýbrž i pro malé podniky, jež nejsou až tak vystaveny zájmu veřejnosti a médií. O to více je u těchto menších podniků důležitá právě zmíněná komunikace CSR. Potenciál CSR je v tomto ohledu opravdu veliký a zvýšenou informovaností o firemních aktivitách v tomto konceptu, bude podnik pro svoje okolí transparentnější, posílí vztahy se svými stakeholdery, zvýší povědomí zaměstnanců o společenské odpovědnosti, a v neposlední řadě podpoří partnerství mezi podniky různých sektorů, neziskovými organizacemi a státními institucemi.

Nejlepšími nástroji pro komunikaci CSR aktivit s okolím jsou v současné době firemní webové stránky. Pro investory a vlastníky jsou pak věrohodnější informace ve výročních či udržitelných zprávách. Dalšími možnostmi, jak CSR komunikovat jsou média či různá e-mailová oznámení. Pro plné využití potenciálu CSR, je potřeba o své aktivitě dát vědět. Zde pak ovšem přesně dochází k hlavní kontroverzní otázce CSR, a tou je do jaké míry má podnik opravdu zájem o pomoc v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti a do jaké míry mu jde pouze o svou vlastní propagaci, vybudování lepšího jména a v konečném důsledku o vytěžení vyššího zisku. [9]

Tyto dva popsané přístupy k implementaci CSR ve firmě jsou v jistém ohledu velmi podobné. Na začátku je vždy podstatné určení klíčových zainteresovaných stran a následná komunikace s nimi, dále je nutné ustanovit pevné cíle a strategii k jejich dosažení. S tímto krokem přímo souvisí zajištění zpětné vazby, tedy určení měřítek a indikátorů jednotlivých akcí a vyhodnocování jejich úspěšnosti. Všechny tyto kroky jsou pak provázané správnou komunikací, ať už s již zmíněnými stakeholdery či zaměstnanci, dodavateli, státními institucemi a jinými, aby bylo zajištěno vzájemného pochopení a sjednocené spolupráce.

### 3.7 Přínosy a měřitelnost CSR

*„CSR je považována za moderní koncept podnikání vyjadřující orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy.“* [8] Jak již bylo výše uvedeno, vlastní implementace strategie a principů společenské odpovědnosti do organizace znamená nutnost jejího zahrnutí do základních firemních hodnot a procesů na jednotlivých úrovních organizace. Faktem je, že společensky odpovědné chování firem má pozitivní přínos na lidskou populaci a svět ve kterém žijeme a přináší také řadu výhod firmám samotným. Pokud se povede propojit ekonomické cíle firem se společenskými zájmy, jedná se dle Kunze [8] o tzv. synergický efekt.

Trnková [5] ve svém průzkumu společenské odpovědnosti firem uvádí jako nejdůležitější přínosy CSR pro společnosti následující:

- příležitost pro inovace,
- konkurenční výhoda (odlišení od konkurence),
- větší transparentnost,
- posílená důvěryhodnost,
- dlouhodobá udržitelnost podniku,
- vyšší atraktivita pro investory,
- zvýšená věrnost a produktivita zaměstnanců,
- budování dobrého jména a z něj vyplývající silné pozice na trhu,
- snížení nákladů na risk management,
- budování kapitálu politického (vylepšování pozice pro současná i budoucí jednání),
- přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí,
- lepší poznání potřeb zainteresovaných stran a možnost rozvoje kvalitnější spolupráce s nimi.

Z těchto uvedených výhod, jež firmy společensky odpovědné nabývají, zcela zřetelně vyplývá, že mají v krátkém časovém horizontu často nefinanční podobu a jejich účinnost není zpravidla okamžitá, přesto to však neznamená, že jsou méně podstatné. [23]

CSR tedy vnímáme jako určitou investici do nehmotných aktiv podniku, jenž můžeme hodnotit pomocí ukazatelů a indikátorů a které z dlouhodobého hlediska přináší organizaci měřitelný finanční prospěch.

V následující tabulce 4 jsou vyobrazeny vybrané přínosy CSR, indikátory, pomocí kterých mohou být hodnoceny a v posledním sloupci najdeme dlouhodobé měřitelné projevy.

Tabulka 4 - Vybrané CSR přínosy a ukazatele, pomocí kterých mohou být hodnoceny a jejich dlouhodobé měřitelné projevy

	Hodnocení pomocí ukazatelů	Dlouhodobé měřitelné projevy
<b>image podniku (dobré jméno)</b>	ohlasy v médiích	upevnění pozice na trhu
	dotazníková šetření	nové podnikatelské příležitosti v rámci místních partnerství
	diskuse na internetu	získání spotřebitelů, jimž záleží na sociální odpovědnosti
<b>spokojenost a loajalita zákazníků</b>	průzkumy u zákazníků	upevnění pozice na trhu
	počet opakovaných objednávek	vyšší zisk
	počet reklamací	
<b>inovativnost podniku (kreativita v zavádění nových produktů, služeb či procesů)</b>	počet druhů produktu či služby	větší spektrum nabízeného sortimentu
	přidaná hodnota produktu či službu	zvýšení podílu na trhu
<b>zaměstnanci</b>	snaha sladění osobního a pracovního života	flexibilní pracovní doba
		možnost práce z domova
		zapojení zaměstnanců na rodičovské dovolené do firemního dění
<b>spokojenost a kvalifikace zaměstnanců</b>	průzkumy u zaměstnanců	vyšší motivace, spokojenost a výkonost zaměstnanců
	počet dnů absence	nižší fluktuace zaměstnanců
	počet proškolených zaměstnanců	
<b>ekologická firemní kultura</b>	spotřeba energie	možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy
	podíl recyklovaného odpadu	získávání ekologicky citlivých spotřebitelů jako nových zákazníků
	množství emisí	zvýšení eko efektivity (snížení negativního dopadu na životní prostředí na jeden produkt)
	množství jiných škodlivých látek	

Zdroj: vlastní zpracování dle inspirace Business Leaders Fóra [9]

Organizace, které se CSR ještě nemají moc zkušeností a chystají se ji zavádět nebo jen ty organizace, co chtějí zjistit, jak na tom se svou aktivitou v oblastech CSR jsou, mohou

využít volně dostupných dotazníků na internetu např. na stránkách Business Leaders Fóra a dalších. [9]

### 3.8 Metody hodnocení CSR přístupů různých společností

Problémem hodnocení jednotlivých CSR přístupů a celkové firemní angažovanosti v jednotlivých částech konceptu CSR není nedostatek těchto přístupů, nýbrž skutečnost, že ne každý přístup dokáže měřit stav CSR v každé oblasti. Konkrétně tedy v oblasti ekonomické, sociální, environmentální, zainteresovaných stran a dobrovolnosti.

#### 3.8.1 Indexy

Existuje řada nezávislých agentur, které se hodnocením společenské odpovědnosti firem zabývají. Jejich základ je založený na vytváření vlastních indexů, jimiž měří výkonnost společensky odpovědným firmám. Aby byla firma pro tyto agentury vyhodnocena jako společensky odpovědná musí splňovat určitá kritéria, jež si agentury individuálně nastavují. Mezi hlavní mezinárodní indexy patří:

- Dow Jones Sustainability Index,
- FTSE4Good Index,
- Ethibel Index,
- Global Challenges Index,
- MSCI WORLD ESG Index. [24]

Primárním účelem indexů udržitelnosti je měření výkonnosti společností, jež splňují jistá kritéria udržitelnosti a poskytnutí benchmarku společensky odpovědného investování investorům. Problémem těchto indexů je dle Jankalové [24] objektivita nashromážděných dat či transparentnost ze strany ratingových agentur. Tyto agentury často používají metodiku, kterou považují za jejich know-how, tudíž není veřejně dostupná. Nesrovnalost indexů taktéž způsobují odlišné definice společenské odpovědnosti firem, které nejednoznačně popisují žádoucí chování odpovědných podniků.

Mezi jiné existující metody dnešní doby se řadí také modely Business Excellence, různé standardy (viz kapitola 3.1) či instituce, které usilují o dosažení zvýšení povědomí firem o CSR a usnadnění jeho použitelnosti. Významnou institucí s tímto cílem je World Business Council for Sustainable Development (WBSCD) nebo Global Reporting Initiative

(GRI). Dalším prostředkem sloužícím k porovnání CSR různých organizací je například webový nástroj CSRHub.

### 3.8.2 Global Reporting Initiative (GRI)

GRI je nezávislá mezinárodní organizace, jejímž cílem je pomoci společnostem a organizacím převzít odpovědnost za jejich dopady a být transparentní, abychom společně vytvořili udržitelnou budoucnost. Směrnice GRI Sustainability Reporting Guidelines jsou nejrozšířenějším rámcem pro reporting o CSR a udržitelnosti na světě a umožňují všem podnikům podávat zprávy o své ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti. K těmto různým typům zpráv o udržitelnosti a CSR pak organizace GRI poskytuje přístup a uživatel zde může vyhledat konkrétní organizaci či využít nějakého z mnoha filtrů. Bohužel v návaznosti na snižování počtu registrovaných reportů v databázi se GRI rozhodla tuto praxi během roku 2021 ukončit. [25]

### 3.8.3 CSRHub

CSRHub je webový nástroj jehož cílem je poskytovat konzistentní hodnocení výkonu CSR pro co nejširší škálu společností. Tento webový nástroj má několik zdrojů, přičemž všechny mají svou vlastní metodiku hodnocení a měření. Některé zdroje přidělují společnostem číselné skóre (např. mezi 0,0 a 1,0), jiné používají znaménka plus a mínus a mnoho zdrojů hodnotí pouze relativně, jako „50 nejlepších“ či „nejlepší výkon“. Každý jednotlivý zdroj sleduje jinou část společností, jiné zaměření, jinou geografickou oblast. Portál CSRHub rozděluje výkon společenské odpovědnosti do čtyřech kategorií a ty se rozkládají na dalších 12 podkategorií. Problémem tohoto portálu je, že českých firem je tu jenom pár a výsledky, které CSRHub získá jsou k dispozici veřejně jen ve velmi omezené míře. [26]

### 3.8.4 Top odpovědná firma

Organizace Byznys pro společnost (zmíněná již v kapitole 3.4) vytvořila jedinečný nezávislý rating udržitelného podnikání v České republice – Top odpovědná firma. *„Vyzdvihuje nejzajímavější aktivity na poli udržitelného a odpovědného podnikání: oceňuje malé, střední i velké firmy, které se dlouhodobě a strategicky věnují rozvoji udržitelnosti v podnikání, mají pozitivní přínos pro zaměstnance a společnost, snižují svůj dopad na životní prostředí a přinášejí inovativní řešení.“* [27] Organizace každoročně hodnotí

aktivity v oblasti odpovědného a udržitelného podnikání a přihlášené firmy takto mohou získat detailní hodnocení jejich celkového přístupu k CSR.

Zvláště jsou hodnoceny firmy velké a malé, přičemž je hodnoceno na základě bodového hodnocení jednotlivých oblastí. Z výsledného součtu bodů je sestaven rating všech top odpovědných firem, které překonají procentuální nastavenou hranici. *„Každoroční zapojení firem do ratingu sleduje meziroční srovnání na trhu i posuny jednotlivých firem a je potvrzením toho, že jejich strategie a projekty sledují aktuální trendy a potřeby, přispívají k jejich konkurenceschopnosti na trhu, inspirují instituce i veřejnost a efektivně zapojují své zaměstnance. V loňském ročníku se do ocenění přihlásilo přes 60 firem s více než 145 strategiemi a projekty. Velký zájem o cenu dokládá, že firmy berou odpovědný přístup opravdu vážně.“* [27]

## 4 Analýza společenské odpovědnosti vybraných firem

K analýze společenské odpovědnosti firem byly vybrány společnosti, které se díky svým kvalitním zprávám o trvalém udržitelném rozvoji umístily v kategorii TOP Odpovědná firma v reportingu 2021 pořádané organizací Byznys pro společnost [27] (viz. kapitola 3.8). Tento titul získaly společnosti, které dosáhly nejméně 80 procent celkového ratingu. Za rok 2021 této výše ratingu dosáhlo celkem 11 společností, které byly vybrány k analýze a komparaci:

- Pivovary Staropramen s.r.o.
- Lidl Česká republika v.o.s.
- O2 Czech Republic, a.s.
- Plzeňský Prazdroj, a.s.
- Vodafone Czech Republic a.s.
- Accenture Central Europe B.V., org. složka
- PwC Česká republika, s.r.o.
- Skupina ČEZ, a.s.
- Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG
- Československá obchodní banka, a. s.
- a Philip Morris ČR a.s.

Na obrázku 4 je uvedena výsledná tabulka z této soutěže, zveřejněná na webové stránce Top odpovědná firma. [27]



**BpS TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA V REPORTINGU**  
cena ING Bank

Firma	Rating (v %)	Procento naplnění v dané oblasti		
		Úplnost %	Věrohodnost %	Komunikace %
Pivovary Staropramen s.r.o.	<b>92,0</b>	95,6	93,3	85,2
Lidl Česká republika v.o.s.	<b>91,9</b>	96,7	91,1	86,7
O2 Czech Republic, a.s.	<b>91,6</b>	93,8	89,3	92,6
Plzeňský Prazdroj, a.s.	<b>90,9</b>	92,8	87,6	94,1
Vodafone Czech Republic a.s.	<b>89,7</b>	96,4	87,4	84,4
Accenture Central Europe B.V., org. složka	<b>89,1</b>	96,7	86,7	83,0
PwC Česká republika, s.r.o.	<b>88,5</b>	96,1	86,2	82,2
Skupina ČEZ, a.s.	<b>86,5</b>	93,3	82,2	84,4
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	<b>82,8</b>	85,3	78,5	86,7
Československá obchodní banka, a. s.	<b>81,0</b>	94,1	75,2	73,3
Philip Morris ČR a.s.	<b>80,7</b>	91,7	82,6	63,0

Obrázek 4: Výsledky soutěže TOP Odpovědná firma, kategorie TOP Odpovědná firma v reportingu 2021/2021

(zdroj: [Odpovědné firmy \(TOP\) | Brožury a výsledky TOP OF \(odpovednefirmy.cz\)](#))

Jednotlivé společnosti budou nejprve ve zkratce představeny, poté budou popsány jejich přístupy ke strategii společenské odpovědnosti a stručně uvedeny informace obsažené v CSR zprávách z roku 2020 (dle kterých se umístily v soutěži TOP odpovědná firma v reportingu). V návaznosti na teoretické poznatky v oblasti nefinančního reportingu budou analyzovány jejich zprávy o trvale udržitelném rozvoji z let 2018–2020. Kritéria k celkovému hodnocení byla vybrána s ohledem na:

- 1) aktuální směrnici o nefinančním reportingu NFRD (Non-Financial Reporting Directive),
- 2) nový návrh směrnice nefinančního reportingu CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) [28],
- 3) a plánované zajištění uhlíkové neutrality 2050.

Výsledná kritéria, která autorka hodnotila jsou následující:

- Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)
  - **životní prostředí** – kritérium, které se zabývá tím, zda se společnost problematice životního prostředí ve své zprávě věnuje (1 - ano; 0 - ne)
  - **sociální a zaměstnanecké otázky** – kritérium, které se zabývá tím, zda se společnost ve své zprávě věnuje otázkám sociálním a zaměstnaneckým (1 - ano; 0 - ne)

- **respektování lidských práv** – kritérium zkoumající, zda se společnost ve své zprávě zmiňuje o respektování lidských (1 - ano; 0 - ne)
- **boj proti korupci a úplatkářství** – kritérium, jenž se zabývá tím, zda se společnost problematice boje proti korupci a úplatkářství ve své zprávě věnuje (1 - ano; 0 - ne)
- Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)
  - **Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti** – kritérium, jenž zkoumá, zda jsou strategie, cíle a principy řízení společenské odpovědnosti popsány v udržitelné zprávě (1 - ano; 0 - ne)
  - **Vliv na životní prostředí a společnost** – zda se společnost vyjadřuje k této problematice v udržitelné zprávě (1 – ano; 0 – ne)
  - **ESG**
    - **environmental** – kritérium zkoumající, zda se společnost angažuje v oblasti environmentálních aktivit (1 – ano; 0 – ne)
    - **social** – kritérium zkoumající, zda se společnost angažuje v oblasti sociálních aktivit (1 – ano; 0 – ne)
    - **governance** – kritérium zkoumající, zda se společnost angažuje v oblasti governance (způsob řízení, normy) - (1 – ano; 0 – ne)
  - **Zpráva je součástí výroční zprávy** – parametr zabývající se tím, zda je zpráva CSR součástí výroční zprávy (1 – ano; 0 – ne)
  - **Ověření zprávy nezávislým odborníkem – kritérium**, které ověřuje, zda již společnost svou zprávu o CSR nechává ověřovat nezávislým odborníkem (1 - ano; 0 - ne)
- Ostatní vybrané náležitosti
  - **Měření uhlíkové stopy** – kritérium, které navazuje na budoucí plány zajištění uhlíkové neutrality a zda se měření své uhlíkové stopy společnost věnuje (1 – ano; 0 – ne)

## 4.1 Pivovary Staropramen s.r.o.

Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. je druhým největším producentem piva v České republice a zároveň jedním ze tří nejvýznamnějších tuzemských exportérů. Společnost provozuje tři pivovary, a to v Praze, Ostravě a Pardubicích. Hlavními hodnotami, které společnost uvádí na svých webových stránkách jsou:

- Lidé na prvním místě – jednání s respektem, týmová spolupráce
- Umíme se rozhodnout – nové inovativní nápady, jednání na rovinu, rychlá reakce
- Bereme věci za své – držení slova a ctění závazků, přijímání odpovědnosti za vlastní rozhodnutí a učení se z vlastních chyb
- Učíme se každý den – neustálé hledání příležitostí, vzájemná podpora
- Slavíme společně – hrdost na svou značku, radost z úspěchu

### Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Tato společnost se snaží zodpovědně pracovat s přírodními zdroji, inovuje a hledá nové alternativy v oblasti obalových materiálů a využívá nových technologií. V rámci strategie trvalé udržitelnosti věnuje společnost péči rozvoji komunit, které žijí v okolí pivovarů a také péči svým zaměstnancům.

Své cíle v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti společnost popisuje ve strategii „Naše stopa 2025“, která byla definována v roce 2017 v souladu se 17 cíli udržitelného rozvoje definovaných Organizací spojených národů (viz kapitola 3.4) Tato strategie pojmenovává tři kritické oblasti, na které se firma zaměřuje a v jejichž rámci definuje tři cíle. Těmito cíli je zodpovědná konzumace, udržitelná výroba a naši lidé a komunity.

Cíl zodpovědné konzumace pro společnost Staropramen znamená věrné zveřejňování nutričních informací na všech jejich produktech a současně také zavedení nových produktů na trh, přičemž tyto produkty budou bez nebo s nízkým podílem alkoholu, aby se rozšířila celková nabídka firmy. Ve spolupráci s ostatními výrobci v rámci Českého svazu pivovarů a sladoven se Pivovary Staropramen podílí na vzdělávacích odpovědných projektech „Řídím, piju nealko pivo“ a „Člověče nezlob se“.

Druhý strategický cíl s názvem udržitelná výroba vyjadřuje spolupráci firmy s lokálními pěstiteli na tom, aby implementovali a osvojili si ty nejlepší postupy vedoucí k pozitivní

ekologické stopě. Důraz je kladen na snížení spotřeby vody nejen u samotné společnosti, ale i u jejich dodavatelů nejméně o 10 %. U emisí oxidu uhličitého si firma nastavila cílové snížení o 50 % v rámci jejího podnikání a o 20 % v celém hodnotovém řetězci.

Posledním cílem strategie jsou lidé a komunita, jelikož si je firma vědoma, že bez svých zaměstnanců, by nemohla dokázat v oblasti společenské odpovědnosti ničeho. Dobrovolnický projekt „Community Days“ vznikl již v roce 2007 a jeho prostřednictvím společnost pomáhá svým partnerům z neziskového sektoru a spolupracuje s částmi měst, ve kterých sídlí její pivovary. [29]

#### Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2020

Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. začala poprvé zveřejňovat zprávu o trvalé udržitelnosti v roce 2017, kdy přišla i s výše zmíněnou strategií „Naše stopa 2025“. Cíle udržitelného podnikání skupiny Molson Coors Beverage Company, pod kterou firma patří, byly stanoveny na základě dialogu se stakeholdery a Cíli udržitelného rozvoje (SDGs) definovanými OSN.

Zpráva o udržitelnosti z roku 2020 se skládá z úvodního představení firemní CSR strategie, která je zde v porovnání s informacemi dostupnými na webových stránkách podrobněji popsána.

Do oblasti environmentální lze zařadit informace o dodavatelském řetězci, snižování spotřeby vody, snižování spotřeby elektrické a tepelné energie, snižování množství odpadu, který musí na skládku. Dále informace o emisích vzniklých při výrobě, použitých obalech a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

V oblasti sociální společnost informuje o náborech a pohybu pracovních sil, zaměstnaneckých benefitech, lidských právech, spolupráci s odborovými organizacemi, spolupráci se školami, podpoře komunit a dobrovolnictví. V roce 2020 se společnost zapojila do nového projektu „Nezlob se, prokaž se“, jehož hlavním cílem je snížit dostupnost prodeje alkoholu mladistvým důslednou kontrolou věku nakupujícího. [30]

#### 4.1.1 Analýza společenské odpovědnosti

V tabulce níže jsou přehledně znázorněna kritéria, které autorka sledovala při své analýze za hospodářské roky 2018, 2019 a 2020.

Tabulka 5 Analýza společenské odpovědnosti společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	0	1	1
<b>Celkové skóre</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o trvale udržitelném rozvoji společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Firma Pivovary Staropramen pečlivě zveřejňuje veškeré náležitosti, které jsou aktuálně povinné a již od roku 2018 ve svých vykázaných zprávách o trvale udržitelném rozvoji splňuje také téměř všechny požadavky nově navrhované směrnice kromě zahrnutí zprávy do součásti finančního reportu a ověření nezávislou stranou. Od roku 2019 se navíc společnost věnuje i měření své uhlíkové stopy. Celkové skóre firmy za rok 2020 je 10 bodů.

## 4.2 Lidl Česká republika v.o.s.

Společnost Lidl Česká republika v.o.s. působí v České republice od roku 2003 a patří zde mezi nejoblíbenější obchodní řetězce. V současné době zaměstnává více než 11 tisíc zaměstnanců a její podnikání je spojeno s trendy českého maloobchodního trhu, který se postupně stále výrazněji zaměřuje na kvalitu, čerstvost a zdravý životní styl. Filozofie společnosti je založena na vlastních produktech prodávaných pod vlastními značkami. Odpovědné chování pro firmu znamená poskytování zboží nejvyšší kvality při současném ohleduplném chování k okolí, aby byla činnost firmy dlouhodobě udržitelná.

## Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Udržitelnost je zakotvena v podnikání společnosti Lidl Česká republika jako klíčový strategický a provozní cíl. Na strategickém řízení se podílí i speciální CSR tým. Svou strategii udržitelného rozvoje Lidl neuvádí na webových stránkách, ale je součástí zprávy o trvale udržitelném rozvoji. Tato strategie spočívá v přebírání odpovědnosti za jednání společnosti všude tam, kde má její podnikání vliv na lidi nebo na životní prostředí. Lidl se soustředí na všechny části svého hodnotového řetězce, tedy sortiment, zaměstnance, obchodní partnery, životní prostředí a společnost. Ve všech těchto částech zavádí konkrétní opatření s cílem zajištění vyšší udržitelnosti, a to jak na globální, tak i na regionální úrovni. Součástí strategie společnosti je dále zásada předběžné opatrnosti či *„cílevědomé budování postavení preferovaného a perspektivního zaměstnavatele na českém trhu práce“*. [31]

Pro činnost v oblasti udržitelnosti a relevantních témat CSR má společnost stanovený jednotný referenční rámec tzv. „Lidl Responsibility Model“, který definuje jedenáct oblastí odpovědnosti v celém hodnotovém řetězci, jež je rozdělen do čtyř fází: zdroje, provoz, dodavatelský řetězec a zákazníci. Každou z jedenácti oblastí odpovědnosti charakterizují témata, jejichž priorita se liší dle jednotlivých zemí. Důležitost stanovených priorit navíc Lidl ověřuje v analýze významnosti, mimo jiné formou pravidelných průzkumů mezi zainteresovanými stranami. Tento model společenské odpovědnosti odráží také strategii udržitelného rozvoje i globálních Cílů udržitelného rozvoje (SDGs).

### Zpráva o trvale udržitelném rozvoji za obchodní roky 2019 a 2020

Poslední zpráva společnosti o udržitelném rozvoji je zveřejněna dohromady za obchodní roky 2019 a 2020. Svou první zprávu o udržitelnosti společnost zveřejnila za hospodářský rok 2018. Zpráva byla vypracována v souladu se standardy GRI (viz kapitola 3.8) a popisuje všechny strategické cíle, závazky, aktivity a projekty společnosti, které mají významný ekonomický, sociální a environmentální dopad. Současně všechny tyto atributy považují zainteresované strany za relevantní.

Definovanými stakeholdery podniku jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, státní a veřejná správa, neziskové organizace a média. V roce 2020 patřila u všech šesti skupin mezi tři nejvýznamnější témata:

- v oblasti ekonomické – vysoká kvalita a bezpečnost produktů,

- v oblasti environmentální – znečišťování životního prostředí, udržitelnost produktů, cirkulární ekonomika a potravinové přebytky,
- a v oblasti sociální – rovnost příležitostí, soulad osobního a pracovního života a férové vztahy s obchodními partnery. [31]

#### 4.2.1 Analýza společenské odpovědnosti

V tabulce níže je přehledně znázorněno plnění kritérií, která autorka sledovala při své analýze za hospodářské roky 2018, 2019 a 2020.

Tabulka 6: Analýza společenské odpovědnosti společnosti Lidl Česká republika v.o.s.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	1	1	1
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	0	0	0
<b>Celkové skóre</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o trvale udržitelném rozvoji společnosti Lidl Česká republika v.o.s.

Vzhledem k tomu, že se společnost prozatím rozhodla zveřejňovat zprávu o udržitelném rozvoji jednou za dva roky, je zpráva poněkud rozsáhlá a 130 stran může mnoho lidí odradit hned při jejím otevření. V porovnání s rokem 2018 se však z hlediska vzhledu a přehlednosti společnost znatelně zlepšila. Co se týče aktuálních požadavků na nefinanční reporting, tak Lidl poctivě plní veškeré požadavky. S ohledem na nároky budoucí je společnost téměř dokonalá, chybí pouze aby byla zpráva zakomponována

do zprávy výroční. Podnik se zatím nevyjadřuje ke své uhlíkové stopě, ale to je stále daleká budoucnost. Celkové skóre společnosti je tedy ve všech letech stejné, 10 bodů.

### 4.3 O2 Czech Republic, a.s.

Společnost O2 Czech Republic a.s. je mateřskou společností několika firem, které vlastní přímo nebo prostřednictvím jiných členů Skupiny O2. Společnost je jedním z největších operátorů na českém trhu působícím v oblasti hostingových a cloudových služeb, stejně jako v oblasti managed services a ICT. Jelikož se trendy v telekomunikačním odvětví výrazně mění, soustředí se O2 rovněž na vývoj a nabídku jiných než tradičních služeb, jimiž jsou zejména služby finanční. Jde o služby v podobě pojištění zařízení či pojištění v mobilu. V roce 2020 měla společnost v České republice přibližně 4 300 zaměstnanců. [32]

#### Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Obchodní model společnosti je založen na přínosu jednotlivcům i celé společnosti. Proces tvorby strategie společenské odpovědnosti firma popisuje ve své zprávě o udržitelném rozvoji.

Nejprve společnost identifikovala relevantní ESG témata, a to za pomoci vybraných mezinárodních standardů (např. GRI), relevantních publikací, interních korporátních dokumentů Skupiny O2 (např. politiky, směrnice, procesy) či příkladů z praxe vybraných zástupců ve stejném odvětví. Druhým krokem byla prioritizace identifikovaných témat. K tomu společnost využila různých dotazníků zjišťujících postoje zainteresovaných stran. Posledním krokem bylo vyhodnocení dotazníkového šetření. Analýza vedla společnost k identifikaci pěti nejvýznamnějších témat, na která se zaměřuje ve své CSR strategii. Témata O2 uskupila do tří pilířů ESG a jsou následující:

1. Spotřeba energií a uhlíková stopa.
2. Technologie pomáhají – služby a produkty zaměřené na sociální a environmentální výzvy.
3. Kyberbezpečnost, ochrana digitálních a osobních dat.
4. Zaměstnanost a pracovní podmínky.
5. Správa a řízení společnosti, etika podnikání. [33]



## Zpráva o udržitelném rozvoji 2020

Při zpracování zprávy o udržitelném rozvoji za rok 2020 vycházela O2 z metodiky vydané GRI a z Cílů udržitelného rozvoje OSN (SDGs). Společnost ve zprávě uvádí jako své nejdůležitější stakeholdery své zaměstnance, zákazníky a prostředí, ve kterém působí a dále zde uvádí informace o svém poslání, vizi a cestě. V části ESG v tabulce přehledně popisuje stakeholdery, vztah s nimi, frekvenci vzájemné komunikace a klíčová témata pro každého jednotlivého stakeholdera. Klíčovými stakeholdery společnosti jsou akcionáři, investoři (poskytovatelé kapitálu), dodavatelé, státní správa, společnost a místní komunita, zákazníci a zaměstnanci.

V oblasti environmentální má společnost zaveden systém environmentálního managementu podle mezinárodní normy a systém managementu hospodaření s energiemi. Cílem je omezit uhlíkovou stopu a snížit spotřebu energií. V souvislosti s odpadky společnost recykluje a ekologicky likviduje svůj odpad a zároveň vzdělává své zaměstnance a uskutečňuje různé kampaně.

Oblast sociální firma pokrývá zaměřením na spokojenost a stabilitu svých zaměstnanců, správně nastavenou firemní kulturu a podporu zaměstnanecké diverzity. Společnost v této oblasti přijímá závazná opatření proti diskriminaci a chrání práva svých zaměstnanců odborovou organizací, která pro zaměstnance vyjednává kolektivní podmínky. Další aktivitou je ochrana digitálních a osobních dat prostřednictvím zavedeného systému řízení bezpečnosti informací, který se skládá z mnoha dalších podsystémů a dále je zde uvedeno několik dalších aktivit v této oblasti.

Do oblasti ekonomické je zařazen striktní etický kodex přijímaný společností, obchodování podle jasných pravidel a protikorupční opatření. [33]

### 4.3.1 Analýza společenské odpovědnosti

Zprávy o udržitelném rozvoji má společnosti O2 zveřejněné na svých webových stránkách v části „Nefinanční informace“. V tabulce níže jsou přehledně znázorněna kritéria, které autorka sledovala při své analýze za hospodářské roky 2018–2020.

Tabulka 7: Analýza společenské odpovědnosti společnosti O2 Czech Republic, a.s.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	1	1	1
<b>Celkové skóre</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o udržitelném rozvoji společnosti O2 Czech Republic, a.s.

Společnost O2 Czech Republic, a.s. pravidelně a správně zveřejňuje nefinanční informace týkající se jejího podnikání na svých webových stránkách. Na zprávy o CSR aktivitách odkazuje i ve svých výročních zprávách. Co se týče plnění požadavků, která mají přijít v platnost začátkem roku 2024, tak O2 neplní pouze audit zprávy a zveřejnění v rámci výroční zprávy. Obecně se struktura CSR zpráv společnosti nejvíce změnila v roce 2020, kdy zpráva obsahovala mnohem více informací a byla celkově zajímavější a přehlednější. Celkové skóre společnosti je 10 bodů.

#### 4.4 Plzeňský Prazdroj, a.s.

S exportem do více než 50 zemí světa je Plzeňský Prazdroj, a.s. lídrem pivovarnického průmyslu v České republice s dopadem na zaměstnanost desítek tisíc lidí. Společnost založená v roce 1842 je největším výrobcem piva v Česku a je také největším exportérem piva do zahraničí. Od roku 2017 spadá pod mateřskou japonskou firmu Asahi. Největší důraz klade tato společnost na kvalitu svých piv a přístup k ochraně přírodních zdrojů.

Hledá řešení vstřícná k životnímu prostředí ve všech oblastech, od nákupu obalů, přes výrobu až po distribuci k zákazníkům.

## Koncept a strategie společenské odpovědnosti

V roce 2020 společnost zvýšila své ambice v oblasti udržitelného rozvoje a ve své nové strategii jako nejvíce důležitou uvádí spolupráci s partnery a aktivní pomoc okolí. Kromě dosažení uhlíkové neutrality ve výrobě do roku 2030 se Prazdroj zavazuje k využívání výhradně obnovitelných zdrojů energie, k používání především recyklovaných plastů a k ještě většímu šetření vodou. Hlavní motto této strategie zní „Na budoucnost!“ Do roku 2050 se dokonce společnost zavazuje k uhlíkové neutralitě v rámci celého dodavatelsko-odběratelského řetězce.

## Zpráva o udržitelnosti 2020

Ve své zprávě o udržitelnosti se společnost zmiňuje o všech možných aktivitách a oblastech, kterým se věnuje. Nejdůležitějšími stakeholdery této společnosti jsou Evropská unie, vláda ČR, regionální a lokální partneři, zákonodárci, asociace a svazy, neziskové organizace, vzdělávací a výzkumné instituce, média, zaměstnanci a odbory, dodavatelé, zákazníci a spotřebitelé.

Ekonomická část obsahuje například informace o podpoře žen na manažerských pozicích. Zde by společnost chtěla v co nejbližší době dosáhnout stejného poměru žen a mužů. Zejména kvůli pandemii covidu se společnost zaměřila na bezpečnost. Bezpečnost v podobě zavedení přísných hygienických opatření či bezpečnost v podobě pořádání častějších školení řidičů s cílem omezit počty nehod atd.

V oblasti sociální společnost každoročně rozděljuje několik milionů korun skrze její komunitní grantové programy. Dále se podílí na spolupráci s městy a kraji a snaží se být dobrým sousedem. I v roce, který kvůli koronaviru sportu ani kultuře příliš nepřál, firma pokračovala v jejich podpoře. Společnost je dlouhodobým partnerem Českého olympijského výboru, české hokejové reprezentace atd, podporuje také Národní divadlo v Praze nebo Colours of Ostrava. Ve spolupráci s Birellem se podařilo uskutečnit také první pivovarský běh a uvést do funkčnosti webovou platformu „Nezastavitelní“ podporující inkluzi lidí se zdravotním znevýhodněním.

V environmentální oblasti se společnost angažuje nejvíce. Věnuje se zde snížení spotřeby vody, recyklaci obalů, uhlíkové stopě, třídění a snižování odpadu a jiných emisí, a využívání surovin pocházejících z udržitelných zdrojů. Ve zprávě je velmi detailně popsána i produkce emisí od semínka po sklenic piva či celková spotřeba energie a uhlíkové stopy na jedno pivo a na jednotlivé pivovary. Kromě projektů na úsporu vody společnost aktivně zvyšuje povědomí lidí o šetrném zacházení s vodními zdroji a hospodařením s vodou. [34]

#### 4.4.1 Analýza společenské odpovědnosti

V následující tabulce jsou přehledně znázorněna kritéria, které autorka sledovala při své analýze za hospodářské roky 2018–2020. V letech 2018 a 2019 byla zpráva o udržitelném rozvoji zveřejněna přímo jako část webových stránek společnosti. V roce 2020 již firma vydala zprávu v přehlednější formě ve formátu PDF.

Tabulka 8: Analýza společenské odpovědnosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	0	0	1
<b>Celkové skóre</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o udržitelnosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Veškeré aktuální požadavky platné směrnice NFRD společnost splnila ve všech analyzovaných letech. Co se týče budoucích plánovaných požadavků, tak společnost zatím

nenechává svou zprávu ověřovat nezávislým odborníkem a nezveřejňuje zprávu jako součást zprávy výroční. Měření uhlíkové stopy se také ve svých zprávách z let 2018 a 2019 nevěnovala, ale to se v roce 2020 s příchodem nové strategie změnilo. Této problematice se nyní věnuje velmi podrobně. Celkově představená zpráva za hospodářský rok 2020 působí mnohem přehledněji, na první pohled zaujme grafickým zpracováním a je velmi atraktivní. Celkové skóre, jenž společnost získala je 9 bodů za roky 2018 a 2019 a 10 bodů za rok 2020.

#### 4.5 Vodafone Czech Republic a.s.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s., založená pod názvem Český mobil v roce 1999, podniká v oblasti elektronických komunikací. Především s využitím veřejné mobilní sítě, šíření rozhlasového a televizního signálu, poskytování audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání a veřejné sítě k zajištění přenosu rozhlasového a televizního signálu. V roce 2019, kdy společnost integrovala se společností UPC Česká republika, se stal Vodafone největším poskytovatelem sítí nové generace a služeb placené kabelové televize v České republice. V současné době tento podnik zaměstnává zhruba dva tisíce lidí.

##### Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. se hlásí ke globálním Cílům udržitelného rozvoje (SDGs), řídí se dlouhodobou strategií udržitelného rozvoje a podporuje digitalizaci ve společnosti. Klade důraz na ochranu životního prostředí a aspiruje o využívání energie pouze z obnovitelných zdrojů.

Své udržitelné podnikání Vodafone integroval do operativních činností společnosti a je součástí jeho politiky „Integrovaného systému managementu“ (ISM). ISM zahrnuje systém managementu kvality, udržitelného podnikání a společenské odpovědnosti, environmentu a bezpečnosti informací. Strategie této firmy je plně napojena na všechny procesy a obchodní cíle společnosti a za její implementaci jsou odpovědní jednotliví vlastníci těchto procesů. Součástí oddělení korporátní komunikace je oddělení udržitelnosti. Toto oddělení úzce spolupracuje se stakeholdery, definuje cíle pro jednotlivé pilíře strategie v jednotlivých letech, vyhodnocuje je a reportuje ve zprávách o udržitelném podnikání.

*„Oddělení udržitelnosti je odpovědné za komunikaci a vzdělávání odborné i laické veřejnosti i zaměstnanců. Pro vzdělávání zaměstnanců využívá všechny dostupné platformy: Zprávy z firmy, pravidelné newslettery a e-maily zaměstnancům, webináře, workshopy, interní sociální síť.“* [35] Hlavní transformační cíle vyplývající ze strategie jsou diverzita a rovnoprávnost, inovace v energiích a rozvoj práce mladých lidí.

## Zpráva o udržitelném podnikání 2020

Dlouhodobou strategii udržitelného podnikání společnost reportuje již od roku 2015. Poslední zveřejněná zpráva za rok 2019/2020 zveřejněna na webových stránkách společnosti obsahuje velké množství užitečných informací o aktivitách firmy v rámci společenské odpovědnosti. V přehledné tabulce jsou například vypsány důležité zainteresované strany, mezi nimiž nechybí zákazníci, zaměstnanci, tvůrci vlivu a názoru, média, veřejná správa, veřejnost, dodavatelé a strategičtí partneři. Z tohoto podstatně vysokého počtu klíčových stakeholderů je patrné, že společnost nemá ve své CSR strategii nouzi o stanovení cílů.

Některé činnosti v oblasti udržitelného podnikání má na starosti Nadace Vodafone Česká republika, fungující již od roku 2006, podporující investory do technologických inovací, jež mají pozitivní dopad na společnost. Vodafone ve své zprávě vždy uvádí jeden z transformačních cílů, u kterého je popsáno více podrobnějších cílů, jejich aktuální vývoj, a na závěr budoucí plány, kterým se společnost v rámci určitého cíle bude věnovat dále.

Transformační cíl diverzity a rovnoprávnosti, který společnost ve své zprávě zmiňuje, naplňuje prostřednictvím podpory žen v manažerských pozicích, podpory LGBT, podpory zaměstnanců se zdravotním omezením nebo rozvoje dobrovolnického programu pro zaměstnance „Internet je náš kamarád“. V rámci tohoto programu se senioři učí, jak používat mobil nebo počítač.

Již dlouhodobě se společnosti v rámci transformačního cíle inovace v energiích daří veškerou energii, jež nakupuje, nakupovat výlučně z obnovitelných zdrojů. Ve zprávě jsou za jednotlivé roky znázorněny spotřeby uhlíku, množství přenesených dat, spotřeba elektrické energie či počet firemních vozů a spotřeba pohonných hmot. Vodafone do budoucna také plánuje zavedení elektronických SIM karet místo klasických plastových.

Posledním transformačním cílem je rozvoj práce mladých lidí. Společnost posiluje tzv. „Discover program“, což je rotační praktikantský program, v němž si čerství absolventi mohou vyzkoušet dvě různé pozice. Aby se firma dostala do povědomí mladších lidí účastní se různých veletrhů, organizuje přednášky na vysokých školách, pořádá workshopy a organizuje různé studentské soutěže. [35]

#### 4.5.1 Analýza společenské odpovědnosti

Společně se zprávou o udržitelném podnikání jsou na webu společnosti každý rok zvláště v tabulce zveřejněny i cíle udržitelného podnikání na jednotlivé následující roky. V tabulce níže jsou přehledně znázorněna kritéria, které autorka sledovala při své analýze za hospodářské roky 2018, 2019 a 2020.

Tabulka 9: Analýza společenské odpovědnosti společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	1	1	1
<b>Celkové skóre</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o udržitelném podnikání společnosti Vodafone Czech Republic a.s.

Společnost Vodafone Czech Republic, a.s. pravidelně a poctivě zveřejňuje nefinanční informace týkající se jejího podnikání na svých webových stránkách. Co se týče plnění požadavků, která přijdou v platnost v roce 2024, tak společnost neplní pouze auditování CSR zprávy a její zakomponování do výroční zprávy. Nelze ovšem opomenout, že svou

uhlíkovou stop má společnost detailně vypočítanou a již dlouhodobě pracuje na jejím snížení. Obecně je největší pokrok ve struktuře CSR zpráv vidět v posledním analyzovaném roce, zpráva je lépe strukturovaná a jsou v ní jasně viditelné stanovené cíle, jejich aktuální plnění a plánovaný budoucí vývoj. Celkové skóre společnosti je 10 bodů.

#### 4.6 Accenture Central Europe B.V., org. složka

Společnost Accenture je globálním podnikem poskytující odborné služby v oblasti manažerského poradenství, podnikových strategií, technologických služeb, kybernetické bezpečnosti a podpory podnikových procesů. Společnost sídlí v irském Dublinu a má pobočky ve 120 zemích. V České republice začala společnost působit od roku 1991 ve formě organizační složky spadající pod Accenture Central Europe B.V. se sídlem v Nizozemsku. Aktuálně zde firma zaměstnává necelých 2 500 lidí. Na webových stránkách této firmy můžeme nalézt její hlavní hodnoty, jimiž je přínos inovací pro klienty a zaměstnance, společenská odpovědnost a podpora diverzity.

##### Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Koncept a strategie společenské odpovědnosti této firmy vychází z globální CSR strategie, a tak jako každá jednotlivá země i Česká republika definuje své priority a lokální implementaci na základě reálné situace a potřeb. Rámec této strategie je stanoven do roku 2025 a každý finanční rok upraven dle požadavků zainteresovaných stran. Pilíři společenské odpovědnosti firmy Accenture jsou:

1. etika, řízení a správa společnosti,
2. naši lidé a komunita,
3. životní prostředí,
4. a dodavatelský řetězec.

*„Dnes více než kdykoliv předtím chtějí lidé pracovat pro společnost, která sdílí jejich hodnoty. V Accenture nejenže akceptujeme, ale i aktivně podporujeme jedinečnost každého zaměstnance, aby i v práci mohli být sami sebou stejně jako jsou v soukromí. Naším cílem je pomoci každému najít a rozvíjet svůj jedinečný talent.“ [36]*

Prostřednictvím odpovědného nákupu má společnost ambice do budoucna vytvářet udržitelnější dodavatelský řetězec a tím i dlouhodobou hodnotu pro firemní klienty,



dodavatele a lokální komunitu. Při sestavování CSR strategie společnost Accenture vycházela z Cílů udržitelného rozvoje (SDGs).

## Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2020/2021

Struktura zprávy o společenské odpovědnosti společnosti Accenture v České republice za rok 2020/2021 je následující. Nejprve je popsána firemní strategie CSR a poté postupně následují jednotlivé pilíře společenské odpovědnosti, u kterých jsou vždy uvedeny dosažené úspěchy a jednotlivé spuštěné či plánované aktivity.

V oblasti etiky, řízení a správy společnosti, firma spustila celkem šestnáct on-line povinných školení se zaměřením na etiku a dodržování předpisů. V nejvyšším vedením společnosti je celkem 33 % žen. Všichni pracovníci jednající pod jménem Accenture jsou se bez rozdílu povinni řídit firemním globálním kodexem, jenž představuje praktický návod na zodpovědné chování v jakékoliv pracovní situaci.

V rámci pilíře lidé a komunita společnost pravidelně organizuje vzdělávací školení, podporuje LGBT, implementovala nový digitální systém, podporuje work-life balance, motivuje ženy v informačních technologiích a mnoho dalších aktivit.

V oblasti životního prostředí se tento rok společnosti povedlo dosáhnout čerpání veškeré energie z obnovitelných zdrojů. Oblast životního prostředí je dále rozdělena na tři pilíře. Těmito pilíři jsou zvýšení efektivity provozu (za účelem snižování uhlíkových emisí), pomáhání k udržitelnosti klientů a dodavatelů a zapojení zaměstnanců do odpovědných aktivit v rámci environmentální strategie firmy.

V dodavatelském řetězci společnost dlouhodobě podporuje české dodavatele, kteří tvoří něco přes osmdesát procent. Současně klade velký důraz na vyšší transparentnost v této oblasti, tedy aby se všichni dodavatelé firmy řídili podobnými zásadami chování. Důležitými podmínkami k uskutečnění nákupu je možnost dlouhodobého partnerství, provádění protikorupčních opatření, dodržování lidských práv atd. [36]

### 4.6.1 Analýza společenské odpovědnosti

V následující tabulce jsou přehledně znázorněna kritéria, která autorka sledovala při své analýze. Společnost Accenture začala vykazovat zprávy o společenské odpovědnosti za Českou republiku až od roku 2020. Předchozí roky u této společnosti tedy nemohly být

hodnoceny. Zprávu za rok 2020 se podařilo najít prostřednictvím odkazu z výsledků soutěže TOP odpovědná firma, na webových stránkách společnosti nebyla dohledána.

Tabulka 10: Analýza společenské odpovědnosti společnosti Accenture Central Europe B.V., org. složka

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	-	-	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	-	-	1
Respektování lidských práv	-	-	1
Boj proti korupci a úplatkářství	-	-	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	-	-	1
Vliv na životní prostředí a společnost	-	-	1
ESG			
• environmental	-	-	1
• social	-	-	1
• governance	-	-	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	-	-	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	-	-	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	-	-	1
<b>Celkové skóre</b>			<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o společenské odpovědnosti společnosti Accenture Central Europe B.V., org. složka

Firma Accenture za rok 2020 ve své zprávě o společenské odpovědnosti uveřejnila veškeré náležitosti, které jsou povinné. Splňuje také téměř všechny náležitosti nově navrhované směrnice, kromě implementace zprávy do zprávy výroční a ověření zprávy nezávislou stranou. Vzhledem k nezveřejňování CSR zpráv z let 2018 a 2019 nemohla autorka posoudit jejich úplnost. Celkové skóre firmy za zanalyzovaný rok 2020 je 10 bodů.

#### 4.7 PwC Česká republika, s.r.o.

PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. (zkráceně PwC) je mezinárodní síť poradenských společností poskytující auditorské, daňové a jiné poradenské či konzultační služby ve 155 zemích světa. V České republice působí PwC již 30 let a v nynější době zaměstnává více než tisíc zaměstnanců. Čím dál častěji tato společnost pomáhá klientům i s technologiemi, kybernetickou bezpečností a udržitelností.

## Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Přístup ke společenské odpovědnosti se u PwC od ostatních firem liší především v tom, že má společnost možnost ovlivňovat pohled a přístup ke společenské odpovědnosti firem s nimiž spolupracuje. Přístup společnosti je tedy založen na dvou principech:

1. Být katalyzátorem změn – to znamená dodávat ostatním firmám sebedůvěru a odvahu k rozvoji jejich dlouhodobě udržitelného podnikání s důrazem na využívání moderních technologií a inovací.
2. Dělat věci správně – aktivity zaměřené na rozvoj zaměstnanců společnosti, jejich vzdělávání a předávání těchto zkušeností dál.

Strategie této společnosti sehrává důležitou roli při budování udržitelné budoucnosti. Odpovědnost pro PwC znamená převzetí zodpovědnosti za své činy a podpora odpovědného podnikání. Cílem CSR strategie je podpora firem v jejich dlouhodobém dopadu na sociální, ekonomický a environmentální vývoj. Při určení významných témat společnost požaduje pravidelnou zpětnou vazbu od svých klíčových stakeholderů, díky níž následně snadno přizpůsobí své odpovědné cíle. Ve své zprávě o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti PwC zveřejňuje prováděný on-line dotazníkový průzkum, do nějž se zapojilo celkem 301 zaměstnanců. Z toho průzkumu vyplynulo, že klíčová témata pro zaměstnance (jeden z nejdůležitějších stakeholderů společnosti) jsou:

- péče o zaměstnance,
- etika podnikání a transparentnost,
- profesní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- ochrana soukromí a dat,
- podpora diverzity, rovných příležitostí a spravedlivého odměňování,
- a ochrana životního prostředí.

Všechna tato témata označilo více než 50 % zaměstnanců za ta, kterým by se PwC určitě mělo věnovat. Z průzkumu také vyplynulo, že více než polovina zaměstnanců se chce aktivně zapojit do CSR aktivit firmy.

Společnost PwC čerpá také z dat získaných v každoročně realizované tzv. „CEO Survey“, což je průzkum názorů generálních ředitelů a majitelů českých firem. Průzkum pokrývá jak tradiční témata, mezi která patří ekonomické výhledy či trendy v zaměstnanosti, tak

pokládá otázky v oblastech vzdělávání, udržitelnosti, kybernetické bezpečnosti či prosazení moderních technologií. Výsledkem je soubor dat, analýz a témat, který ukazuje, jak se na svět dívají přední představitelé významných firem.

Důležité podněty získává společnost také prostřednictvím účasti v soutěži TOP Odpovědná firma, kde firemní strategii a projekty udržitelného rozvoje hodnotí nezávislá odborná porota. Výsledky benchmarku a komentáře hodnotitelů zohledňuje PwC v budoucích aktivitách a ve způsobu, kterým o nich informujeme. [37]

Zpráva o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2020

Úvod zprávy společnosti PwC Česká republika tvoří představení firmy a její obecné CSR strategie. Dále následují ve zkrácené verzi finanční výsledky za uplynulý rok, je představen tým firemní odpovědnosti a ke konci jsou postupně představeny úspěchy v oblastech společenské odpovědnosti.

Skrze oblast odpovědného podnikání společnost klade důraz na kvalitu, etiku a transparentnost, jejíž cílem je vytváření podnikové kultury, která podporuje etická jednání, objektivitu a profesionalitu. V této oblasti PwC také mapuje vývoj trhu a ekonomiky, čímž usiluje o posílení transparentnosti, důvěryhodnosti a řešení aktuálních problémů českého tržního prostředí. Dalšími body v oblasti odpovědného podnikání jsou technologie a inovace ve firemních službách a služby v oblasti udržitelného podnikání.

V oblasti „Naši lidé“ společenské odpovědnosti firmy jsou klíčovými body podpora různorodosti a rovných příležitostí, profesní a osobní rozvoj zaměstnanců. Péče o zaměstnance zahrnuje již několikrát zmíněný work-life balance.

Neziskový sektor je další z oblastí společenské odpovědnosti, který je pro tuto firmu důležitý. Tato oblast zahrnuje odborné dobrovolnictví (např. pomoc start-upům nastartovat úspěšné a trvale udržitelné podnikání), předávání znalostí z oblasti digitálních a moderních technologií a podporu vzdělávání a rozvoje potenciálu a talentu.

Poslední oblastí je péče o životní prostředí. Zde je podstatou snižování uhlíkové stopy a odpovědné nakládání se zdroji. Svou uhlíkovou stopu společnost již dlouhodobě sleduje a od roku 2019 také měří. Ve zprávě nezapomíná ani na informace o spotřebě vody, elektrické energie či spotřebě papíru. [37]

#### 4.7.1 Analýza společenské odpovědnosti

V následující tabulce jsou přehledně uvedena kritéria, které autorka sledovala při své analýze za hospodářské roky 2018–2020. Všechny zkoumané zprávy jsou dostupné na webových stránkách společnosti PwC Česká republika, s.r.o.

Tabulka 11: Analýza společenské odpovědnosti společnosti PwC Česká republika, s.r.o.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	1	1	1
<b>Celkové skóre</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti společnosti PwC Česká republika, s.r.o.

Stejně jako předešlé analyzované společnosti i společnost PwC aktuální požadavky na nefinanční reporting věrně zveřejňuje. Co se týče požadavků CSRD, ty společnost plní téměř všechny. Chybí pouze implementace dat do zprávy výroční a ověření auditorem. Uhlíkovou stopu PwC sleduje a postupně usiluje o její snížení, přičemž v roce 2019 přišla s implementací nového softwaru, který dokáže při nastavení různých scénářů vypočítat dopad na uhlíkovou stopu společnosti. Celkové dosažené skóre ve všech sledovaných letech je 10 bodů.

## 4.8 Skupina ČEZ, a.s.

Společnost ČEZ, a. s. byla založena Fondem národního majetku České republiky roku 1992. Spojením s distribučními společnostmi byl roku 2003 položen základ Skupiny ČEZ. Skupina ČEZ se řadí mezi deset největších energetických uskupení v Evropě. Mimo Českou republiku působí Skupina ČEZ dále v Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, Turecku a na Slovensku. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny, tepla a zemního plynu a těžba uhlí. Činnost celé skupiny zasahuje i do oblasti jaderného výzkumu, informatiky, projektování, telekomunikací, výstavby a údržby energetických zařízení, zpracování vedlejších energetických produktů. V oblasti vědy a inovací se skupina věnuje rozvoji chytrých sítí a elektromobilů.

### Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Dlouhodobou vizí Skupiny ČEZ je přínos inovací v oblasti energetických potřeb, a tím přispění k vyšší kvalitě života. Ve srovnání s rokem 2019 společnost v roce 2020 zrychluje naplňování své strategie s důrazem na ESG, jež chápe jako souhrnný přístup k řízení firmy v rychle se měnícím prostředí.

V jednotlivých oblastech ESG si organizace vytyčila základní cíle vycházející z ESG faktorů. Veškeré tyto cíle jsou zastřešeny pod názvem „Vize 2030 Čistá Energie Zítřka“. Tato strategie je postavena na dvou základních prioritách. Za první na přeměně výrobního portfolia na nízkoemisní a dosažení uhlíkové neutrality. Za druhé na poskytování nejlepších energetických řešení a zákaznických zkušenostech na trhu.

Strategie udržitelného rozvoje nazvaná „Energie pro budoucnost“ byla vyhlášena v roce 2016. Již od samého začátku se ve Skupině ČEZ podařilo zapojit do aktivit v této oblasti management i zaměstnance. Strategie se skládá z pěti priorit, jež obsahují konkrétní programy a projekty. Každý program má interně definované cíle a klíčové ukazatele výkonu. Ve zprávě společnost informuje o realizovaných činnostech a jejich úspěšnosti.

Těchto pět priorit uvedených ve zprávě o udržitelném rozvoji tvoří:

- zajistit udržitelný provoz,
- být dobrým partnerem,
- přinášet užitečná řešení zákazníkům,

- umožnit transformaci energetiky,
- a nastartovat motor inovací.

## Zpráva o udržitelném rozvoji za rok 2020

Zpráva o udržitelném rozvoji Skupiny ČEZ popisuje fungování firmy za pandemie Covid-19, krátce představuje profil společnosti, její poslání a strategii udržitelného rozvoje. Nechybí ani firemními principy a politika etického chování. V neposlední řadě zpráva obsahuje jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti a detailně sděluje jejich cíle a aktivity.

Základními cíli skupiny v oblasti životního prostředí je snížení uhlíkových emisí, snížení objemu odpadu a jiných znečišťujících látek, ochrana přírodních zdrojů a zvýšení využívání zdrojů obnovitelných.

V oblasti sociální odpovědnosti společnost například buduje a rozvíjí dobré vztahy s komunitami či cílí na zajištění všech důležitých zákaznických procesů on-line do roku 2025. V oblasti atraktivity zaměstnavatele se organizace snaží o udržení své pozice. Zaměstnancům, kterých se dotkne odchod Skupiny ČEZ od uhlí, společnost zajišťuje převedení na jinou práci, přeškolení nebo kompenzaci.

V rámci oblasti řízení společnosti a ekonomické oblasti společnost cílí na dosažení 30% zastoupení žen v managementu a na zvýšení frekvence školení zaměstnanců v etickém kodexu.

*„Očekáváme, že v následujících deseti letech dojde k dalšímu snižování emisí, rozvoji obnovitelných zdrojů a decentralizaci energetiky, to vše je umocněno novými evropskými cíli, rychlým technologickým rozvojem a digitalizací. Ve Vizi 2030 toto směřování posilujeme. Domácí trh je prioritou, své další působení v zahraničí zaměříme zejména na služby související s moderní decentrální energetikou.“ [38]*

Zveřejněná zpráva Skupiny ČEZ je opravdu velmi rozsáhlá a lze v ní nalézt snad všechna témata související se společenskou odpovědností. Zajímavou součástí této zprávy je například matice významnosti témat pro stakeholdery. Stakeholdery pro účely stakeholder dialogu společnost rozdělila do dvou hlavních skupin:

- interní stakeholdeři – členové TOP managementu ČEZ a dceřiných společností, členové středního managementu a členové dozorčí rady,

- externí stakeholdeři – dodavatelé, pojišťovny, banky, investoři, firmy podnikající v oboru energetika, média, odbory, profesní organizace, nezávislí odborníci, regulátoři, samospráva, veřejná správa, zákazníci a vzdělávací instituce.

Z matice vyplynulo, že pro stakeholdery společnosti jsou nejdůležitějšími oblastmi:

- ochrana životního prostředí,
- energetická náročnosti provozu,
- postoj k emisím,
- bezpečný provoz zdrojů,
- odpovědný zaměstnavatel,
- energetická transformace
- a rozvoj čistých technologií. [38]

#### 4.8.1 Analýza společenské odpovědnosti

Veškeré zprávy o udržitelném rozvoji Skupiny ČEZ jsou dostupné v české i anglické verzi na internetových stránkách organizace v sekci „Udržitelnost a etika“. V tabulce níže jsou přehledně znázorněna kritéria, které autorka sledovala při své analýze za hospodářské roky 2018, 2019 a 2020.



Tabulka 12: Analýza společenské odpovědnosti společnosti Skupina ČEZ, a.s.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	0	1	1
<b>Celkové skóre</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o udržitelném rozvoji společnosti Skupina ČEZ, a.s.

Skupina ČEZ, a.s. pečlivě zveřejňuje veškeré náležitosti, které jsou aktuálně povinné a již od roku 2018 ve svých vykázaných zprávách o trvale udržitelném rozvoji splňuje také téměř všechny požadavky nově navrhované směrnice. Kromě zahrnutí zprávy do součásti finančního reportu a ověření nezávislou stranou plní již všechny. Od roku 2019 navíc společnost zveřejňuje i údaje z měření uhlíkové stopy. Celkové skóre firmy v roce 2020 je 10 bodů

#### 4.9 Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG

Kooperativa pojišťovna, a.s. je univerzální pojišťovnou působící v České republice od roku 1999. Nabízí zde všechny standartní druhy pojištění pro fyzické a právnické osoby. Kooperativa je součástí Vienna Insurance Group (zkráceně VIG), což je uskupení padesáti pojišťoven ve 25 zemích tvořících největší střeoevropský pojišťovací koncern s tradicí dlouhou 195 let.

## Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Na internetových stránkách v části „Společenská odpovědnost“ pojišťovna popisuje své principy založené na solidaritě, odpovědnosti, důvěře a pomoci při složitých životních situacích. CSR považuje jako byznys model, tedy jako součást svého podnikání.

Strategii společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání (CSR) pro Kooperativu představuje pyramida se čtyřmi patry, jež spolu vzájemně souvisí. Základem této pyramidy je prevence a odpovědné podnikání jako výchozí princip společenské odpovědnosti. Pro pojišťovnu je zaměření na prevenci klíčové pro její byznys, čímž současně přináší příznivý společenský dopad pro všechny ostatní. Jedná se tak o tzv. „win-win“ situaci pro obě strany.

Ekologie a udržitelnost z pohledu Kooperativy spočívá v respektování hodnot jako je transparentnost, poctivost a sjednocení s podmínkami domácího i evropského regulátora. Společnost se zabývá eliminací dopadů klimatických změn a měřením své uhlíkové stopy.

Třetím patrem pyramidy je rozmanitost a flexibilita ve vztahu k zaměstnancům. Přístup ke kolegům a kolegyním vychází z respektu k rovným příležitostem a individuálním zaměstnaneckým potřebám bez ohledu na jejich pohlaví, věk, zdravotní stav atd.

Vrcholným bodem strategické pyramidy je filantropie, kterou se společnost snaží co nejvíce spojit se všemi ostatními pilíři CSR. V první řadě zahrnuje odpovědné investování do projektů a aktivit, které mají potenciál pozitivně působit na globální společnost. Nástrojem pilíře filantropie je Nadace Kooperativy, založená již v roce 2013. [39]

Kooperativa udržuje dialog se zainteresovanými stranami (místní komunity, veřejnost, dodavatelé, klienti, zaměstnanci, akcionáři, investoři, média, regulátor a zájmové asociace), který promítá do rozhodovacích procesů, služeb i produktů a který ovlivňuje i zaměření aktivit pojišťovny v oblasti společenské odpovědnosti. [40]

## Zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti 2020

Zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti 2020 pojišťovny Kooperativa obsahuje strategii společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání včetně etického kodexu a klíčových stakeholderů. Dále je zpráva rozdělena dle jednotlivých pilířů výše popsané CSR strategie. V jednotlivých pilířích jsou popsány související aktivity, v nichž se společnost angažuje.

Hlavní aktivitou v oblasti prevence a odpovědného podnikání byla v roce 2020 „Platforma VIZE 0“, kladoucí si za cíl nula obětí na českých silnicích. Mezi další CSR aktivity ve spolupráci s Nadací Kooperativy došlo k uzavření zcela bezplatných havarijních pojištění pro 104 automobilů. Další aktivitou v této oblasti je například podpora start-upů.

V oblasti udržitelnosti a ekologie si společnost již od roku 2018 nechává měřit uhlíkovou stopu, která spočítá dopad lidské činnosti na životní prostředí a klimatické změny. Pojišťovna se také angažuje ve třídění odpadu, podporuje neplýtvání potravin či přesunuje komunikaci s klienty převážně do elektronické podoby.

Aktivity v oblasti vztahu k zaměstnancům se týkající především zastoupení žen a mužů na různých úrovních řízení, zaměstnávání osob se zdravotním postižením nebo jiným znevýhodněním a podobně. Z dat, které společnost uvedla vyplývá, že mezi zaměstnanci ve všech věkových skupinách převažují ženy, v řídicích úrovních však dominují muži. Více než kdy v minulosti v roce 2020 Kooperativa dbala na to, aby zaměstnanci měli k dispozici co nejširší škálu možností pro sladování svého profesního a osobního života (work-life balance).

V oblasti filantropické odpovědnosti firma v roce 2020 s ohledem na situaci přesunula finanční prostředky a pomohla neziskovým organizacím s nákupem ochranných a dezinfekčních prostředků, podpořila rodiče samoživitele, informační linku pro seniory, a výzkum testů ze slin. [39]

#### 4.9.1 Analýza společenské odpovědnosti

V následující tabulce jsou přehledně uvedena kritéria sledovaná při analýze za hospodářské roky 2018–2020. Všechny zprávy jsou dostupné na webových stránkách společnosti Kooperativa Pojišťovna, a.s.

Tabulka 13: Analýza společenské odpovědnosti společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	1	1	1
<b>Celkové skóre</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o společenské odpovědnosti a udržitelnosti společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG

Kooperativa pojišťovna, a.s. pravidelně informuje o svých nefinančních datech týkající se jejího podnikání na webových stránkách. Co se týče požadavků, která přijdou v platnost v roce 2024, tak pojišťovna neplní pouze auditování zprávy a její zakomponování do zprávy výroční. Největší změna ve struktuře CSR zpráv je vidět v posledním analyzovaném roce, zpráva je vzhledově atraktivnější a intuitivní, je zde stručně popsána CSR strategie s jasně definovanými cíli. Celkové skóre společnosti je 10 bodů.

#### 4.10 Československá obchodní banka, a. s.

Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB) působí na českém trhu jako banka univerzální od roku 1964, kdy byla založena státem. V současné době je tato banka dceřinou společností belgické KBC Bank NV sídlící v Belgii a je tedy součástí KBC Group. V České republice působí ČSOB v rámci finanční skupiny s názvem Skupina ČSOB, pod kterou spadá několik dalších institucí. Společnost nabízí služby podnikajícím i nepodnikajícím fyzickým osobám, velkým firmám, malým a středním podnikům a klientům z oblasti veřejné správy (školy, státní podniky, úřady, soudy). V portfoliu

služeb ČSOB jsou například produkty jako financování potřeb spojených s bydlením, pojistné produkty, penzijní fondy, služby spojené s finančními trhy a jiné specializované služby.

## Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Strategie společenské odpovědnosti a udržitelnost společnosti ČSOB vychází ze CSR strategie mateřské skupiny KBC, která se soustředí na strukturovaný a sdílený přístup k odpovědnosti zastoupený symbolickým akronymem „PEARL+“:

- **Performance** – co slíbíme, to dodáme,
- **Empowerment** – podporujeme kreativitu a talent každého zaměstnance,
- **Accountability** – přijímáme osobní odpovědnosti vůči klientům, kolegům, akcionářům, společnosti, v níž žijeme,
- **Responsiveness** – vnímáme potřeby klientů a jsme otevřeni jejich názorům a připomínkám,
- **Local Embeddedness** – ctíme diverzitu našich týmů a klientů na různých trzích,
- **„+“ spolupracujeme** – znaménko „+“ má značit důležitost spolupráce a synergie celé skupiny.

Princip udržitelné strategie stojí na třech závazcích. Prvním závazkem je omezení nepříznivého dopadu na společnost, druhým závazkem je naopak zvyšování dopadu pozitivního a třetím závazkem je podpora odpovědného chování firemních zaměstnanců. ČSOB podporuje společensky odpovědné investování (SRI – viz kapitola 3.2.2)

## Výroční zpráva o společenská odpovědnost skupiny ČSOB 2020

V analyzované zprávě společnost představuje celou řadu prospěšných aktivit, které zohledňují potřeby a zájmy společnosti v České republice. Společnost pravidelně diskutuje se svými klíčovými partnery, jimiž jsou klienti, zaměstnanci, investoři, dodavatelé, zástupci veřejné správy, představitelé neziskových organizací, konkurenční hráči, regulátor a vládní instituce. CSR strategie společnosti se dělí na čtyři pilíře. Jednotlivé pilíře se nazývají „pro podnikání, pro vzdělání, pro soužití, pro přírodu“.

V rámci pilíře „pro podnikání“ organizace pomáhá startupům, sociálním firmám a ženám podnikatelkám. Veškeré podpořené startupy i s odkazy lze ve zveřejněné zprávě vyhledat.

Pilíř nazvaný „pro vzdělání“ podporuje výuku finanční gramotnosti pro děti i dospělé a sponzoruje provoz českých vědeckých center. Zaměřuje se na digitální gramotnost, která je v současné době velmi důležitá. Dále v této oblasti firma nabízí bezplatné poradenství lidem ve finanční tísní či studentům při studiu. Pandemie Covid-19 přesunula vzdělávání do online režimu a mnoho dětem byly společnostmi darovány počítače, aby mohli pokračovat ve výuce.

Oblast „pro soužití“ se soustředí na starší klienty, kteří jsou jistým způsobem indisponovaní. Jde například o lidi s hendikepem nebo seniory. Služby připravené speciálně pro ně jsou například linka pro seniory, web a rádce pro seniory, výhodnější účet pro seniory, hlasová navigace či bezbariérové pobočky.

Poslední pilířem je pilíř nazvaný „pro přírodu“. V rámci tohoto pilíře ČSOB postupně ukončuje financování uhelného sektoru. Vedle úvěrových produktů nabízí firemním klientům tzv. zelené granty, které pomáhají pokrýt náklady na vstupní energetické audity. Ekologii společnost zohledňuje také u dlouhodobého spoření a investic v podobě fondů investujících do obnovitelných zdrojů energie nebo vody. Dalšími projekty v oblasti podpory přírody jsou například „Platforma pro udržitelné finance“, „40 ptačích budek“, „POHO2030“ a další. [41]

#### 4.10.1 Analýza společenské odpovědnosti

V následující tabulce jsou vypsána kritéria, které autorka sledovala při své analýze za hospodářské roky 2018–2020. Od roku 2006 jsou veškeré zprávy o společenské odpovědnosti společnosti vyvěšené na oficiálních webových stránkách ČSOB.

Tabulka 14: Analýza společenské odpovědnosti společnosti Československá obchodní banka, a.s.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	0	0	0
<b>Celkové skóre</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB

Veškeré aktuální požadavky aktuální směrnice NFRD Československá obchodní banka, a.s. splnila ve všech analyzovaných letech. Budoucí plánované požadavky zatím společnost plní jen z části. Název zprávy „Výroční zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB“ mylně klame, ani tato společnost zatím nezveřejňuje své nefinanční aktivity v rámci výroční zprávy. Taktéž svou zprávu nenechává ověřovat nezávislým odborníkem. Měření uhlíkové stopy se společnost ve svých zprávách z let 2018 a 2019 nevěnovala. V roce 2020 se zde sice o uhlíkové stopě zmiňuje, ale neuvádí nic o jejím měření. Celkově si tedy tato společnost vysloužila za všechny roky 9 bodů.

#### 4.11 Philip Morris ČR a.s.

Společnost Philip Morris ČR, a.s. je dceřinou společností Philip Morris International Inc. (PMI) a zároveň největším výrobcem a prodejcem tabákových výrobků v České republice. Společnost byla založena v České republice založena v roce 1992 se sídlem v Kutné Hoře a zaměstnává zde více než tisícovku lidí. Vedení společnosti se roku 2002 spolu s oddělením marketingu, financí, prodeje atd. přestěhovalo do Prahy. Philip Morris ČR a.s.

je obchodována na Burze cenných papírů Praha (Prague Stock Exchange) a vlastní 99% podíl ve společnosti Philip Morris Slovakia s.r.o., registrované ve Slovenské republice.

## Koncept a strategie společenské odpovědnosti

Ve své udržitelné strategii skupina PMI usiluje o vytvoření budoucnosti bez kouře. Jednoho dne chce nahradit cigarety takovými výrobky, které nevytvářejí kouř. Od roku 2016 skupina PMI začala svou budoucnost stavět na nahrazování cigaret vědecky podloženými, a hlavně méně škodlivými alternativami.

Představenstvo skupiny PMI v roce 2020 vydalo tzv. Prohlášení o účelu (Statement of Purpose), ve kterém zdůrazňuje, že za základní prvek transformace firmy považuje zapojení klíčových zainteresovaných stran. Srozumitelnost a jasnost účelu firmy je nezbytná jak pro externí zainteresované strany, tak pro přijetí a podporu uvnitř firmy.

Strategie je založena na čtyřech pilířích, které určují: co se vyrábí, jak firma funguje a jak řídí své sociální a environmentální dopady. Na úrovni České republiky působí v rámci ředitelství společnosti manažer udržitelnosti, který je podřízen členu představenstva. Celá strategie udržitelnosti vznikla v roce 2018, kdy byly vybrány potencionální relevantní témata, následně bylo provedeno jejich vyhodnocení, kterému předcházely rozhovory se stakeholdery. Na základě výsledků byla vypracována matice významnosti a z ní pak vznikla celá CSR strategie. K zajištění aktuálnosti této strategie společnost plánuje v roce 2021 provést nové komplexní posouzení významnosti udržitelnosti.

## Udržitelnost a odpovědné podnikání 2020

Zpráva společnosti Philip Morris ČR, a.s. je strukturovaná podobně jako zprávy ostatních společností. Nejprve společnost popisuje aktuální problémy a výzvy tabákového odvětví ve světě i České republice, dále představuje svou společensky odpovědnou strategii, a nakonec popisuje aktivity, kterým se v rámci této strategie věnuje, případně teprve věnovat chystá.

Důležitou oblastí, do které tato společnost investuje, je věda a výzkum. Cílem je vybudování širokého portfolia bezdýmnych produktů. Celosvětově skupina PMI zaměstnává téměř deset tisíc vědců, inženýrů a expertů, kteří se podílejí na výzkumu.

Vzhledem k průmyslu, ve kterém společnost podniká klade velký důraz na odpovědné marketingové a prodejní postupy. Philip Morris podporuje a dodržuje zákonná opatření



mající za cíl snížit pravděpodobnost, že mladiství začnou používat tabákové a nikotinové produkty. Mezi další témata, které ve své zprávě společnost představuje patří prevence nelegálního obchodu, transparentní komunikace se zákazníky a odpovědný výběr obchodních partnerů.

V oblasti péče o lidi se ve zprávě dočteme o aktivitách jako je nastavení spravedlivých pracovních podmínek, férové zacházení se zaměstnanci nebo podpora talentů a dlouhodobé zaměstnanosti.

A co se týká životního prostředí, tak společnost dodržuje všechny legislativní požadavky na jeho ochranu. Soustředí se na neustálé zlepšování principů, zmírňování dopadů provozu firmy na okolí a edukaci zaměstnanců v této problematice. Společnost začleňuje své zaměstnance také do známých projektů jako třeba „Uklid’me Česko“. Ze zákona jsou poté všechny osoby uvádějící na trh v České republice elektrická a elektronická zařízení odpovědní za celý životní cyklus výrobku, což společnost přivádí k modelu cirkulární ekonomiky, kterou autorka práce již blíže specifikovala ve své bakalářské práci u společnosti ŠKODA AUTO, a.s. [42]

#### 4.11.1 Analýza společenské odpovědnosti

V následující tabulce jsou přehledně znázorněna kritéria, které autorka sledovala při své analýze. U společnosti Philip Morris ČR, a. nebyly zprávy o udržitelnosti nalezeny na internetových stránkách společnosti. Zprávy z let 2018 a 2019 byly následně nalezeny přes internetový vyhledávač a zpráva z rok 2020 byla nalezena přes odkaz zveřejněný ve výsledcích soutěže TOP odpovědná firma.

Tabulka 15: Analýza společenské odpovědnosti společnosti Philip Morris ČR, a.s.

Náležitosti zprávy o trvale udržitelném rozvoji	2018	2019	2020
Aktuální požadavky platné směrnice (NFRD)			
Životní prostředí	1	1	1
Sociální a zaměstnanecké otázky	1	1	1
Respektování lidských práv	1	1	1
Boj proti korupci a úplatkářství	1	1	1
Požadavky nové směrnice 2024 (CSRD)			
Strategie, cíle a principy řízení odpovědnosti	1	1	1
Vliv na životní prostředí a společnost	1	1	1
ESG			
• environmental	1	1	1
• social	1	1	1
• governance	1	1	1
Zpráva je součástí výroční zprávy	0	0	0
Ověření zprávy nezávislým odborníkem	0	0	0
Ostatní vybrané náležitosti			
Měření uhlíkové stopy	0	0	0
<b>Celkové skóre</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Zdroj: vlastní zpracování ze zpráv o udržitelnosti a odpovědném podnikání společnosti Philip Morris ČR, a.s.

Stejně jako veškeré předešlé rozebírané společnosti i Philip Morris ČR, a.s. aktuální požadavky na nefinanční reportování zveřejňuje. Náležitosti, které přijdou v platnost s rokem 2024 společnost zveřejňuje také téměř všechny, opět chybí pouze implementace dat do zprávy výroční a ověření auditorem. Uhlíkovou stopu tato společnost sice zřejmě sleduje, jelikož se o ni postupně usiluje o její snížení, přičemž v roce 2019 přišla s implementací nového softwaru, který dokáže při nastavení různých scénářů vypočítat dopad na uhlíkovou stopu společnosti. Celkové dosažené skóre ve všech sledovaných letech je 10 bodů.

#### 4.12 Doporučený postup zpracovávání CSR zpráv

Z teoretické části vyplývá, že poslední krokem implementace konceptu CSR do podniku je správná komunikace. Tato komunikace CSR aktivit spočívá ve vydávání zpráv o společenské odpovědnosti a zveřejňování informací na webových stránkách či na obalech výrobků. Čím více bude společnost o svých aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti informovat, tím větší pozitivní efekt můžou tyto aktivity přinést. Ve fázi

přípravy CSR zprávy je důležité nezapomenout shromáždit všechny relevantní informace. V předchozích kapitolách 4.1 – 4.11 autorka zanalyzovala zprávy o trvale udržitelném rozvoji společností, které se díky kvalitnímu zpracování těchto udržitelných zpráv umístily v kategorii TOP Odpovědná firma v reportingu 2021 [27]. V návaznosti na tuto provedenou analýzu autorka určila následující osvědčené postupy CSR reportování:

- Zakotvení společenské odpovědnosti a udržitelnosti do celkové firemní strategie jako jeden z klíčových strategických cílů.
- Definování CSR týmu a odpovědných osob za reportování.
- Stanovení realistických a měřitelných cílů.
- Snaha o vysokou transparentnost veškerých zveřejněných informací.
- Využití dostupných standardů upravujících problematiku společenské odpovědnosti a zahrnutí Cílů udržitelného podnikání (SDGs).
- Vyžádání zpětné vazby o dopadu firemních CSR aktivit od zúčastněných stakeholderů a zahrnutí této zpětné vazby do CSR iniciativ.
- Zajištění správné rovnováhy mezi obrázky, textem a daty.
- Poskytování obsahu ve formátu a prostřednictvím kanálů, které jsou pro jednotlivé cílové skupiny nejrelevantnější.
- „Prokliknutí“ na jednotlivá témata skrze úvodní obsah CSR zprávy.

Autorka stanovila následující osnovu (obsah) CSR zpráv, taktéž vycházející z provedené analýzy. Účelem této osnovy je pomoci firmám, které se v oblasti CSR reportingu chtějí zlepšit.

Doporučená osnova:

1. Profil společnosti
2. CSR strategie
3. Jednotlivé CSR oblasti
4. Informace o zprávě

#### 4.12.1 Profil společnosti

Profil společnosti by měl začínat úvodním slovem (např. generálního ředitele či jednatele společnosti) shrnujícím reportovaný rok v souvislosti se společenskou odpovědností.

V této části by CSR zpráva měla čtenáře také stručně seznámit s:

- podnikatelskou činností, které se společnost věnuje (případně také popis situace na trhu v České republice či postup výroby produktů),
- vizemi, firemními hodnotami a posláním společnosti (i vzhledem k CSR),
- důležitými hospodářskými výsledky firmy v uplynulém roce,
- dosaženými úspěchy a získanými oceněními v oblasti společenské odpovědnosti.

Některé společnosti v této části také uvádějí informace o zprávě (viz 4.12.4), principy etického jednání či členství v asociacích zabývajících se udržitelností.

#### 4.12.2 CSR strategie

Druhou částí CSR zprávy by měl být popis firemní společensky odpovědné strategie. V této části společnosti přibližují jednotlivé cíle CSR strategie, řízení CSR, CSR tým a stakeholder management. Strategie společenské odpovědnosti by měla být stručně popsána. Případně je možné odkázat na globální CSR strategií firmy a její lokální přizpůsobení.

Jednotlivé CSR cíle je vhodné provázat se sedmnácti cíli udržitelného rozvoje stanovenými OSN (viz kapitola 3.4). Relevantnost společensky odpovědných cílů nejen vůči firmě, ale i stakeholderům samotným lze například graficky znázornit pomocí matice významnosti.

Stakeholder management v CSR zprávě především znamená identifikování klíčových firemních stakeholderů, popis komunikace s nimi a odpovědná témata, která je zajímají. Zde lze rozvést i problematiku prioritizace jednotlivých CSR cílů, kterou autorka podrobněji rozebírá v kapitole 4.13.

#### 4.12.3 Jednotlivé CSR oblasti

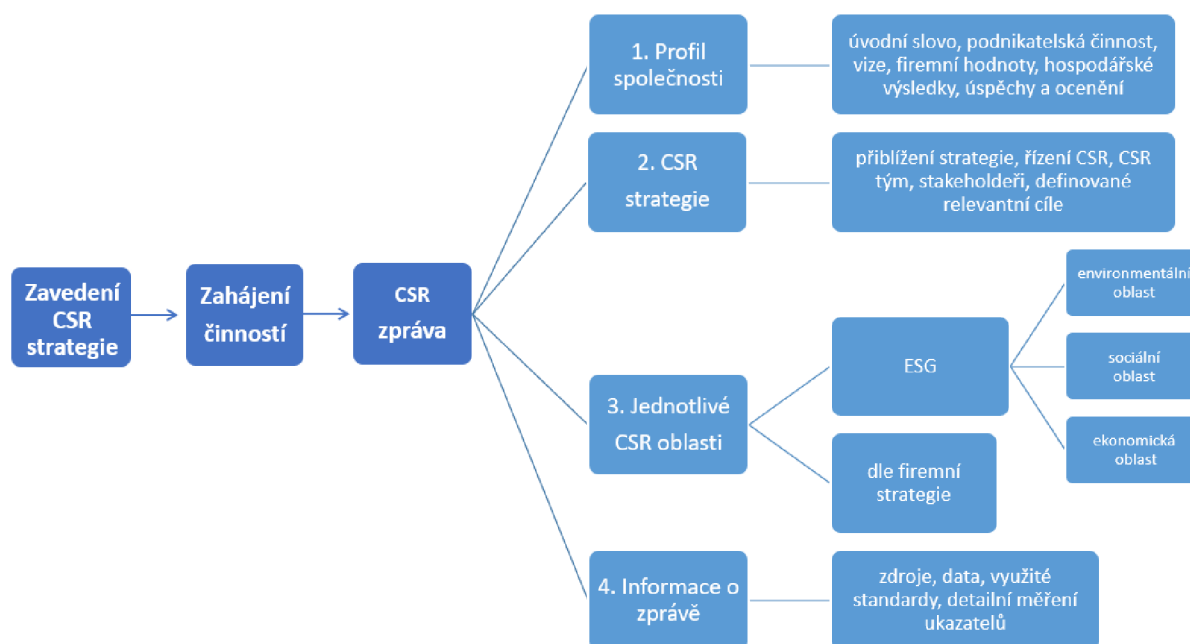
Tato část CSR zpráv bývá individuální. Některé společnosti postupně popisují stanovené CSR cíle, jiné tyto cíle rozdělují do tří nebo více základní oblastí a pilířů (například dle ESG). Jiné společnosti zcela využívají rozdělení dle vlastních oblastí definovaných ve své strategii CSR. Důležité je ve všech oblastech představit projekty či aktivity, kterým se

firma v uplynulém roce věnovala, zda se jí podařilo dosáhnout vytyčených cílů a jaké má v oblasti budoucí plány. Dále je také očekáváno, že pokud je společnost schopna jakoukoliv prováděnou CSR aktivitu měřit a fakticky doložit, bude to v udržitelné zprávě promítnuto. Čím déle jsou indikátory u určité aktivity sledovány, tím lepší znázornění efektivity určité CSR aktivity.

#### 4.12.4 Informace o zprávě

Zprávu CSR je zpravidla vhodné uzavřít obecnými informacemi o zprávě. Tyto informace představují, jak byla zpráva zpracována, jakých standardů bylo využito, jak probíhalo měření zveřejněných dat atd. Často jsou na závěr uváděna i detailní měření ukazatelů, kdy většina analyzovaných společností využila dostupných standardů GRI (viz kapitola 3.8.2)

Pro lepší představu je doporučený obsah a zpracování CSR zprávy včetně osnovy znázorněn pomocí diagramu na obrázku 5.



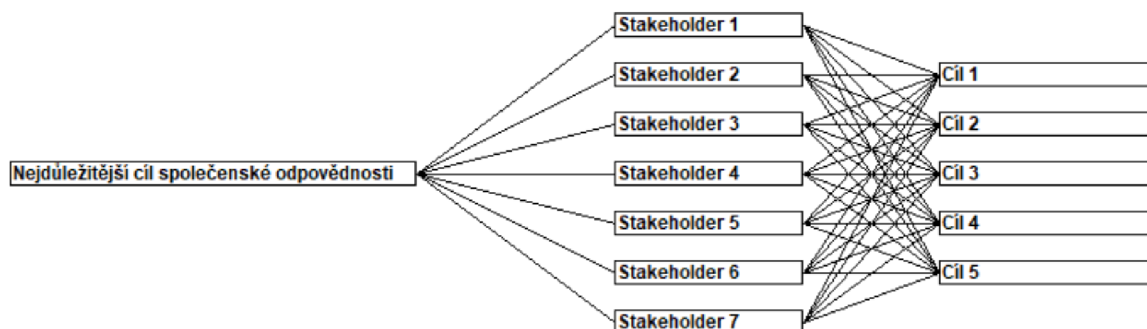
Obrázek 5: Diagram CSR  
(zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.13 Návrh prioritizace jednotlivých CSR cílů za pomoci systému pro podporu managementu

V teoretické části práce byly popsány dva možné přístupy související s problematikou implementace strategie společenské odpovědnosti. Autorka je názoru, že jedním z hlavních problémů, s kterým se společnosti, které zavádějí CSR potýkají, je rozhodování. Rozhodování o cílech, kterých chtějí ve společenské odpovědnosti dosáhnout. K tomuto rozhodování mohou pomoci například i různé rozhodovací systémy.

Před rozhodováním o prioritizaci jednotlivých cílů však celý proces implementace CSR do podniku zahrnuje několik dalších kroků. Z popsaných přístupů v teoretické části je zřejmé, že prvním krokem je definování klíčových zainteresovaných stran a následná komunikace s nimi. Druhým krokem je stanovení libovolného počtu společensky odpovědných cílů, které podnik považuje za relevantní. Jakmile jsou cíle vybrány následuje jejich prioritizace.

Autorka v programu Criterium Decision Plus navrhla šablonu (viz Obrázek 6), která může firmám pomoci k určení priorit u jednotlivých cílů. Ze šablony vyplývá, že dalším krokem je dialog a komunikace se stakeholdery, což potvrzuje teoretický (viz kapitola 3.6) i praktický výzkum (kapitoly 4.1 - 4.11). Dialog může probíhat formou diskuse nebo zasláním dotazníků. V případě využití této šablony (viz Obrázek 6) by stakeholderům stačilo pouze předložit cíle, jež společnost stanovila a požádat je o jejich seřazení od nejdůležitějších po ty nejméně důležité. Jednotlivé stakeholdery by poté společnost v programu porovnála (seřadila podle toho, jak jsou jednotliví stakeholdeři pro firmu důležití). Stakeholdery, kteří byli pro zanalyzované firmy těmi nejdůležitějšími můžeme vidět na grafu 1 v kapitole 5. Následně se údaje získané od těchto stakeholderů zadají do rozhodovacího programu a společnost bude mít z výsledků potvrzeno, kterým cílům se nejvíce věnovat a kam nejvíce investovat svůj čas i peníze.



Obrázek 6: Šablona k určení priority odpovědných cílů  
 (zdroj: vlastní zpracování v programu Criterium Decision Plus)

Z teoretické i praktické části práce vyplývají všechny další následující kroky. Jedná se o stanovení strategie k dosažení společensky odpovědných cílů. Na tento krok plynule navazuje určení indikátorů a ukazatelů, které poskytnou společností zpětnou vazbu. V tomto kroku je v současné době nejvíce problematická nesjednocenost. Několik z analyzovaných firem ve svých CSR zprávách ukazatele společenské odpovědnosti uvádí, ale dokud nepřijdou slíbená generalizovaná měřítka, nebude dle autorky možné plně srovnat CSR aktivity firem.

## 5 Shrnutí komparace společenské odpovědnosti

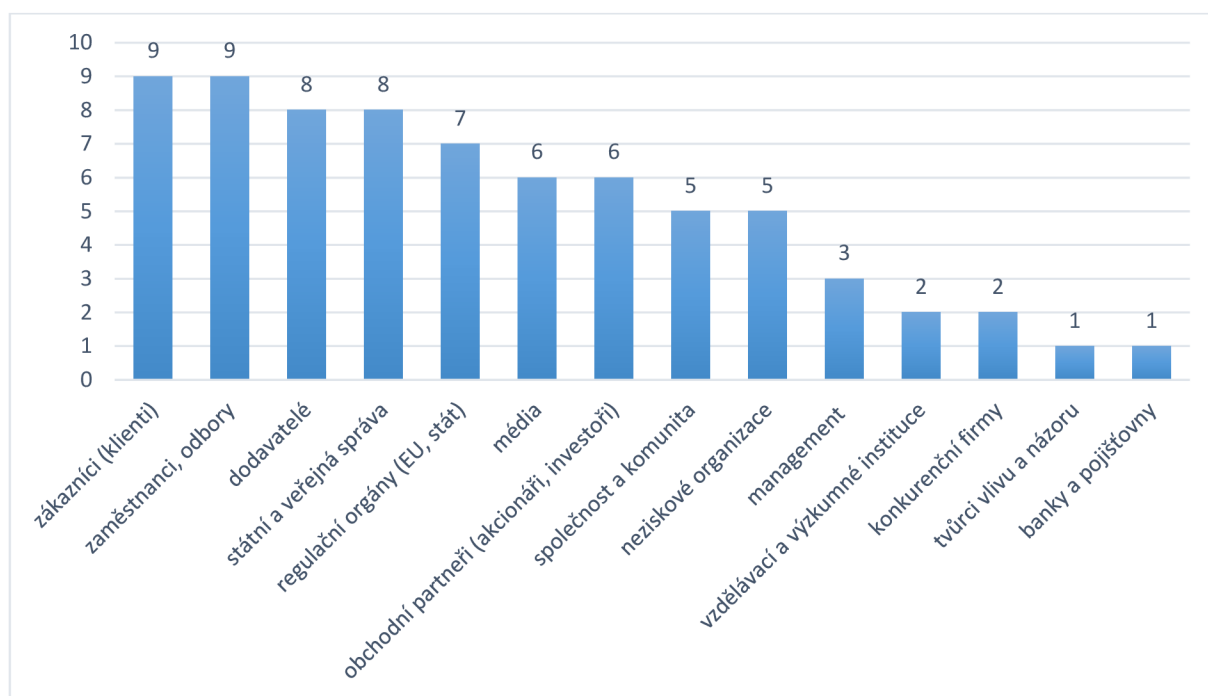
Všechny kroky implementace CSR do podniku jsou provázané správnou komunikací CSR aktivit zpět ke stakeholderům. Z provedené analýzy společenské odpovědnosti vybraných firem vyplynulo, že o svých CSR aktivitách informují převážně na svých webových stránkách. Na webu bývají zveřejněny hlavní zásady, postoj a hodnoty společenské odpovědnosti a v dostupných CSR zprávách pak veškeré detailní informace.

Strategie společenské odpovědnosti vybraných firem se nejvýrazněji odlišují dle odvětví, ve kterém firmy působí. Strategie firem nabízejících služby se nejvíce zaměřují na chování k zákazníkovi, podporu komunit a rozvoj společnosti. Společnosti, působící v oboru technologickém či energetickém, se nejvíce soustředí na téma environmentální s vidinou kompenzace negativního dopadu svého byznysu na společnost. U tabákové firmy Philip Morris ČR, a.s. byla ve strategii patrná vyšší orientace na vývoj a výzkum k nalezení potencionálně zdraví neškodného produktu. Strategie společností vyrábějících alkohol byly také velmi podobné.

Většina přístupů ke společenské odpovědnosti kladla důraz na rovnost žen a mužů, vzdělávání, využívání obnovitelných zdrojů, recyklaci odpadu, lokální situaci a projekty na ochranu životního prostředí. Jelikož jsou téměř všechny z firem součástí konkrétní mezinárodní společnosti nebo jiného nadnárodního uskupení, často ve své CSR strategii vycházejí z globálních principů CSR, a to přizpůsobují regionálním potřebám.

Vzhledem k důležitosti stakeholderů na celém CSR konceptu, devět z jedenácti analyzovaných firem ve zprávách konkrétně uvedlo, s jakými zainteresovanými stranami na své strategii spolupracují. Následující graf 1 výskyt stakeholderů znázorňuje.





Graf 1: Klíčové stakeholdery analyzovaných společností (zdroj: vlastní zpracování)

Nejčastěji jsou klíčovými stakeholdery hodnocených firem zákazníci (klienti), zaměstnanci, dodavatelé a státní a veřejná správa.

Z analýz zpráv o společenské odpovědnosti za hospodářské roky 2018–2020 autorka došla k následujícím zjištěním:

- Všechny společnosti aktuální požadavky na nefinanční reportování poctivě plní a zveřejňují informace o přístupu k životnímu prostředí, sociálních a zaměstnaneckých otázkách, respektování lidských práv a boji proti korupci.
- Požadavky, které přijdou v platnost v roce 2024, vycházející z návrhu směrnice CSRD, společnosti plní téměř všechny již nyní.
- Všechny společnosti v CSR zprávách alespoň krátce představují své strategie, cíle a principy řízení společenské odpovědnosti.
- Všechny také rozebírají svůj vliv na životní prostředí a společnost. Věnují se taktéž aktivitám ve všech ESG oblastech.
- Žádná ze společností zatím nezveřejňuje svůj CSR report jako součást výroční zprávy.
- Kromě společnosti Lidl Česká republika v.o.s. také žádná firma nenechává svou CSR zprávu ověřovat nezávislým odborníkem. Dle autorky se tyto náležitosti řeší

současně, jelikož s implementací CSR zprávy do zprávy výroční, která je auditovaná, automaticky podlehne CSR zpráva alespoň obecné prověrce.

V neposlední řadě autorka pro zajímavost zkoumala i skutečnost, zda se vybrané firmy zajímají o svou uhlíkovou stopu, a došla k překvapivému zjištění. Celkem 8 firem v roce 2020 vypočítalo a informovalo o své uhlíkové stopě. Navíc 4 firmy takto konaly za všechna sledovaná období. Z těchto údajů vyplývá, že snižování uhlíkové stopy je v současné době opravdu důležité.

Celková skóre, kterých analyzované organizace v jednotlivých letech dosáhly, přehledně znázorňuje tabulka číslo 16 níže.

*Tabulka 16: Přehled získaného skóre analyzovaných společností za roky 2018, 2019 a 2020*

Společnost	Celkové skóre 2018	Celkové skóre 2019	Celkové skóre 2020
Pivovary Staropramen s.r.o.	9	10	10
Lidl Česká republika v.o.s.	10	10	10
O2 Czech Republic, a.s.	9	10	10
Plzeňský Prazdroj, a.s.	9	9	10
Vodafone Czech Republic a.s.	10	10	10
Accenture Central Europe B.V.	-	-	10
PwC Česká republika, s.r.o.	10	10	10
Skupina ČEZ, a.s.	9	10	10
Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG	10	10	10
Československá obchodní banka, a. s.	9	9	9
Philip Morris ČR a.s.	9	9	9

*Zdroj: vlastní zpracování z výsledků v teoretické části*

Přestože odborná porota soutěže TOP Odpovědná firma hodnotila CSR zprávy společností za rok 2020 z jiného úhlu pohledu, nejmenšího ratingu dosáhla Československá obchodní banka a Philip Morris ČR, stejně jako nejnižšího bodového skóre v provedené analýze.

Nejvyššího skóre za všechna tři sledovaná období dosáhly společnosti Lidl Česká republika, Vodafone Czech Republic, PwC Česká republika a Kooperativa pojišťovna. Pokud autorka kromě obsahu zpráv přihlédne také k jejich vzhledu, formátu a přehlednosti, přičemž přehlednost může být pro potencionální malé investory klíčová, tak nejlépe hodnotí zprávy společností Plzeňský Prazdroj, PwC Česká republika a Pivovary Staropramen.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat, porovnat a zhodnotit aktuální přístupy ke společensky odpovědným strategiím u vybraných společností a zároveň zanalyzovat jejich zpráv o udržitelném rozvoji. Z výsledků analýzy společenské odpovědnosti vyplynulo, že veškeré společnosti své CSR strategie správně zahrnují do podnikových hodnot. Dále bylo zjištěno, že aktuální požadavky směrnice NFRD platné od roku 2018 plní a poctivě zveřejňují povinné nefinanční informace. S ohledem na požadavky nově navržené směrnice o nefinančním reportování bylo zjištěno, že téměř všechny náležitosti již analyzované zprávy obsahovaly. Výjimkou bylo zveřejňování nefinančních informací v rámci výročních zpráv a ověřování společensky odpovědných zpráv nezávislým odborníkem. Tyto dvě náležitosti společnosti zatím v analyzovaných letech neplnily.

Autorka do budoucna doporučuje zapracovat na těchto dvou nesplněných náležitostech, nejlépe alespoň rok před vstoupením nové směrnice CSRD v platnost. Zakomponování CSR informací do výročních zpráv zkrátí všem stakeholderům čas při jejich vyhledávání a plnění veškerých náležitostí dříve, znamená získání konkurenční výhody a vyhnutí se chybám při náhlé implementaci. V rámci vytváření odpovědných strategií doporučuje autorka klást důraz na komunikaci s významnými stakeholdery a pravidelně diskutovat o možných rozšířeních aktivit či nových udržitelných cílech.

Další doporučení pro hodnocené firmy je spíše subjektivního charakteru. Stakeholdeři, jako například menší akcionáři či investoři, by mohli u zpráv o společenské odpovědnosti uvítat vyšší interaktivitu. To by znamenalo vytvoření CSR zprávy, která by při prvním otevření byla velice stručná s krátce definovanou strategií, hlavními hodnotami a oblastmi, ve kterých se daná společnost angažuje. Při jednotlivém rozkliknutí těchto hlavních bodů by následně vyskočilo okno s podrobnějšími informacemi. Tento typ zpráv vypracovává například Česká spořitelna, a.s. Záleží však na tom, v jakém formátu budou muset být do budoucna společensky odpovědné zprávy zveřejňovány.

Všechny společnosti sice zatím nemají povinnost CSR zprávy zveřejňovat, ani se v jednotlivých oblastech angažovat, ale přesto se stále více podniků zapojuje. Menší podniky, kterých se zatím povinnosti nefinančního reportování tolik nedotýkají, by měly společenskou odpovědnost vnímat jako příležitost. Příležitost získat konkurenční výhodu a budovat dlouhodobou důvěru, a zároveň vzbuzovat odpovědnost u ostatních. Sdílením

hodnot společnosti prostřednictvím stanovování priorit a cílů společenské odpovědnosti a poskytováním podrobných informací a údajů o tom, jak jsou naplňovány, pomáhá CSR zpráva v jistém smyslu pochopit poslání firmy. V zájmu autorky bylo použít analyzované firmy, splňující veškeré povinné náležitosti spojené se CSR, za účelem praktického představení a inspirace pro ostatní firmy v kontextu šíření principů společenské odpovědnosti.

## Seznam literatury

- [1] BPS – Byznys pro společnost, z. s., „Byznys pro společnost,“ BPS – Byznys pro společnost, z. s., [Online]. Available: <https://byznysprospolecnost.cz/>. [Přístup získán 26 duben 2022].
- [2] Bowen H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 2013.
- [3] „WBSCD,“ World Business Council for Sustainable Development, [Online]. Available: <https://www.wbcsd.org/>. [Přístup získán 13 březem 2022].
- [4] „European Commission,“ European Union, [Online]. Available: [https://ec.europa.eu/info/index\\_en](https://ec.europa.eu/info/index_en).
- [5] Trnková J., „SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR,“ *European Business Campaign for Corporate Social Responsibility*, únor 2004.
- [6] Čaník, P.; Řezbová, L.; Zavrel T., *Metody a nástroje podnikatelské etiky*, Praha: Oeconomia, 2006.
- [7] Petříková, R. a kol., *Společenská odpovědnost organizací, DTO CZ*, 2008.
- [8] Kašparová K.; Kunz V., *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*, Praha: Grada Publishing, 2013.
- [9] „Business Leaders Forum,“ Business Leaders Forum, z.s., 2006. [Online]. Available: <http://csr-online.cz>.
- [10] Carroll Archie B., *Corporate Responsibility*, Cambridge University Press, 2012.
- [11] Štreimkienė D.; Ahmed R. R., „Corporate Social Responsibility and Brand Management: Evidence from Carrols Pyramid and Triple Bottom Line approaches,“ *Technological and Economic Development of Economy*, 3 1 2021.
- [12] Księżak P.; Fischbach B., „Triple Bottom Line: The Pillars of CSR,“ *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, May 2018.

- [13] Tetřevová L. a kolektiv, Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví, Praha: Grada Publishing, a.s., 2017.
- [14] „Oficiální portál rady kvality ČR,“ Ministerstvo průmyslu a obchodu, [Online]. Available: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/csr-v-cr/?msckid=428394b3af9011ec83c6a0435711a67b>.
- [15] Ministerstvo životního prostředí, „Česká republika 2030,“ Ministerstvo životního prostředí České republiky, [Online]. Available: <https://www.cr2030.cz/strategie/>. [Přístup získán 10 duben 2022].
- [16] „United Nations,“ United Nation, [Online]. Available: <https://www.un.org/en/>. [Přístup získán 10 4 2022].
- [17] Chalupa R., Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018, Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018.
- [18] PwC Česká republika, s.r.o., „PwC,“ PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., 28 duben 2021. [Online]. Available: [https://blog.pwc.cz/pwc\\_ceska\\_republika\\_news/2021/04/evropsk%C3%A1-komise-povinn%C3%BD-nefinan%C4%8Dn%C3%AD-reporting-pro-v%C5%A1echny-v%C4%9Bt%C5%A1%C3%AD-firmy.html](https://blog.pwc.cz/pwc_ceska_republika_news/2021/04/evropsk%C3%A1-komise-povinn%C3%BD-nefinan%C4%8Dn%C3%AD-reporting-pro-v%C5%A1echny-v%C4%9Bt%C5%A1%C3%AD-firmy.html). [Přístup získán 10 březem 2022].
- [19] Strouhal J., „Go green or go home,“ *Forbes*, pp. 14-18, leden 2022.
- [20] „Ipsos,“ IPSOS s. r. o., 6 květen 2021. [Online]. Available: <https://www.ipsos.com/cs-cz/bez-spolecenske-odpovednosti-se-kvalitni-firemni-strategie-neobejde>. [Přístup získán 11 4 2022].
- [21] Dytrt Z.; Stříteská M., Efektivní inovace: odpovědnost a management, Brno: Computer Press, 2009.
- [22] Kaplan R., Norton D., Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: Management Press, 2005.
- [23] Kunz V., Společenská odpovědnost firem, Praha: Grada Publishing, 2012.

- [24] Jankalová M., „Approaches to the evaluation of Corporate Social Responsibility,“ *Procedia Economics and Finance*, 2016.
- [25] „GRI,“ General inquiries, [Online]. Available: <https://www.globalreporting.org/>. [Přístup získán 2 duben 2022].
- [26] „CSRHub,“ CSRHub LLC, [Online]. Available: <https://www.csrhub.com/>. [Přístup získán 1 duben 2022].
- [27] „Top odpovědná firma,“ BPS - Byznys pro společnost, z.s., [Online]. Available: <https://www.odpovednefirmy.cz/>. [Přístup získán 4 duben 2022].
- [28] „Návrh směrnice evropského parlamentu a rady kterou se mění směrnice 2013/34/EU, směrnice 2004/109/ES, směrnice 2006/43/ES a nařízení (EU) č. 537/2014, pokud jde o podávání zpráv podniků o udržitelnosti,“ Evropská komise, Brusel, 2021.
- [29] Pivovary Staropramen s.r.o., „Pivovary Staropramen,“ [Online]. Available: <https://pivovary-staropramen.cz/>.
- [30] Pivovary Staropramen s.r.o., „Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2020,“ 2021. [Online]. Available: [https://pivovary-staropramen.cz/documents/zprava-o-trvale-udrzitelnem-rozvoji2020\\_CZ.pdf](https://pivovary-staropramen.cz/documents/zprava-o-trvale-udrzitelnem-rozvoji2020_CZ.pdf).
- [31] Lidl Česká republika v.o.s., „Zpráva o udržitelném rozvoji za obchodní roky 2019 a 2020,“ 2021. [Online]. Available: <https://www.lidl.cz/l/cs/letak/10-11-2021-zprava-o-udrzitelnem-rozvoji/view/flyer/page/1>.
- [32] O2 Czech Republic, a.s., „O2,“ [Online]. Available: <https://www.o2.cz/spolecnost/>.
- [33] O2 Czech Republic a.s., „Zpráva o udržitelném rozvoji 2020,“ 2021. [Online]. Available: [https://www.o2.cz/file\\_conver/681553/O2\\_Nefinancni\\_report\\_2020\\_CZ\\_FINAL.pdf](https://www.o2.cz/file_conver/681553/O2_Nefinancni_report_2020_CZ_FINAL.pdf).
- [34] Plzeňský Prazdroj, a.s., „Zpráva o udržitelnosti 2020,“ 2021. [Online]. Available: <https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2021/08/Prazdroj-Zprava-o-udrzitelnosti-2020.pdf>.
- [35] Vodafone Czech republic, a.s., „Zpráva o udržitelném podnikání 2019/2020,“ 2021. [Online]. Available:

[https://www.vodafone.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/2/1554/zprava-o-udrzitelnem-podnikani-2019-2020.pdf](https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1554/zprava-o-udrzitelnem-podnikani-2019-2020.pdf).

- [36] Accenture Central Europe B.V., org. složka „Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2020/2021,“ 2021. [Online]. Available: <https://www.slideshare.net/accenture/o-accenture-esk-republika>.
- [37] PwC Česká republika s.r.o., „Zpráva o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti 2020,“ 2021. [Online]. Available: [https://www.pwc.com/cz/cs/assets/pdf/PwC\\_Sustainability\\_Report\\_2020.pdf](https://www.pwc.com/cz/cs/assets/pdf/PwC_Sustainability_Report_2020.pdf).
- [38] Skupina ČEZ, a.s., „Zpráva o udržitelném rozvoji Skupiny ČEZ za rok 2020,“ 2021. [Online]. Available: [https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/udrzitelny-rozvoj/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji-sk-2020210622\\_kom.pdf](https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/udrzitelny-rozvoj/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji-sk-2020210622_kom.pdf).
- [39] Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG, „Zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti 2020,“ 2021. [Online]. Available: <https://www.koop.cz/csr-zprava-2020/index.html>.
- [40] Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG, „Nefinanční reporting Kooperativy 2018,“ 2019. [Online]. Available: [https://www.koop.cz/file/edee/dokumenty/vyrocni-zpravy-archiv/NEFINANCNI\\_REPORTING\\_2018.pdf](https://www.koop.cz/file/edee/dokumenty/vyrocni-zpravy-archiv/NEFINANCNI_REPORTING_2018.pdf).
- [41] Československá obchodní banka, a.s., „Výroční zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB 2020,“ 2021. [Online]. Available: [https://issuu.com/csob\\_cz/docs/csob\\_csr\\_2020\\_final?mode=window](https://issuu.com/csob_cz/docs/csob_csr_2020_final?mode=window).
- [42] Philip Morris ČR, a.s., „Udržitelnost a odpovědné podnikání 2020,“ 2021. [Online]. Available: [https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/investors-relation/sustainability-report/2020-udr%C5%BEditelnost-a-odpov%C4%9Bdn%C3%A9-podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf?sfvrsn=de62cb7\\_4](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/investors-relation/sustainability-report/2020-udr%C5%BEditelnost-a-odpov%C4%9Bdn%C3%A9-podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf?sfvrsn=de62cb7_4).
- [43] PwC Česká republika, a.s., „PwC,“ [Online]. Available: <https://www.pwc.com/cz/cs.html>.
- [44] Skupina ČEZ, a.s., „Skupina ČEZ,“ [Online]. Available: <https://www.cez.cz/>.
- [45] Plzeňský Prazdroj, a.s., „Plzeňský Prazdroj,“ [Online]. Available: <https://www.prazdroj.cz/>.



- [46] Československá obchodní banka, a.s., „ČSOB,“ [Online]. Available: <https://www.csob.cz/portal/>.
- [47] Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG, „Kooperativa,“ [Online]. Available: <https://www.koop.cz/>.
- [48] Vodafone Czech Republic, a.s., „Vodafone,“ [Online]. Available: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/>.
- [49] Lidl Česká republika v.o.s. , „Lidl,“ [Online]. Available: <https://www.lidl.cz/>.
- [50] PHILIP MORRIS PRODUCTS SA, „PMI,“ [Online]. Available: <https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/about-us/overview>.
- [51] Accenture , „Accenture,“ [Online]. Available: <https://www.accenture.com/cz-en>.
- [52] Pivovary Staropramen s.r.o., „Zpráva o udržitelném rozvoji 2019,“ 2020. [Online]. Available: [https://pivovary-staropramen.cz/documents/csr2019\\_cz\\_ps\\_final.pdf](https://pivovary-staropramen.cz/documents/csr2019_cz_ps_final.pdf).
- [53] Pivovary Staropramen s.r.o., „Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2018,“ 2019. [Online]. Available: [https://pivovary-staropramen.cz/documents/zprava\\_o\\_trvale\\_udrzitelnem\\_rozvoji\\_2018\\_cj.pdf](https://pivovary-staropramen.cz/documents/zprava_o_trvale_udrzitelnem_rozvoji_2018_cj.pdf).
- [54] Lidl Česká republika v.o.s., „Zpráva o udržitelném rozvoji za rok 2018,“ 2019. [Online]. Available: <https://www.lidl.cz/l/cs/letak/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji-za-rok-2018/view/flyer/page/1>.
- [55] O2 Czech Republic a.s. , „Zpráva o nefinančních ukazatelích 2019,“ 2020. [Online]. Available: [https://www.o2.cz/file\\_conver/679552/Nefinancni\\_zprava\\_CZ\\_2019\\_FINAL.pdf](https://www.o2.cz/file_conver/679552/Nefinancni_zprava_CZ_2019_FINAL.pdf).
- [56] O2 Czech Republic a.s. , „Zpráva o nefinančních ukazatelích 2018,“ 2019. [Online]. Available: [https://www.o2.cz/file\\_conver/644830/\\_190819\\_Nefinancni\\_zprava\\_CZ\\_2018\\_FINAL.pdf](https://www.o2.cz/file_conver/644830/_190819_Nefinancni_zprava_CZ_2018_FINAL.pdf).
- [57] Plzeňský Prazdroj, a.s., „Zpráva o udržitelném rozvoji 2019,“ 2020. [Online]. Available: <https://www.prazdroj.cz/report-2019/o-zprave>.
- [58] Plzeňský Prazdroj, a.s., „Zpráva o udržitelnosti 2018,“ 2019. [Online]. Available: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018>.

- [59] Vodafone Czech Republic, a.s., „Sustainable Business Report 2018 - 2019,“ 2019. [Online]. Available: [https://www.vodafone.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/2/1374/sustainable-business-report-2018--2019.pdf](https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1374/sustainable-business-report-2018--2019.pdf).
- [60] Vodafone Czech Republic, a.s., „Sustainable Business Report 2017 - 2018,“ 2018. [Online]. Available: [https://www.vodafone.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/2/1199/sustainable-business-report-2017-18.pdf](https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1199/sustainable-business-report-2017-18.pdf).
- [61] PwC Česká republika, s.r.o., „Zpráva o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2019,“ 2020. [Online]. Available: <https://www.pwc.com/cz/cs/spolecenska-odpovednost/pwc-csr-report-fy-2019.pdf>.
- [62] PwC Česká republika, s.r.o., „Zpráva o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2018,“ 2019. [Online]. Available: <https://www.pwc.com/cz/cs/spolecenska-odpovednost/pwc-csr-report-fy-2018.pdf>.
- [63] Skupina ČEZ, a.s., „Zprávy o udržitelném rozvoji Skupiny ČEZ, a.s.,“ [Online]. Available: <https://www.cez.cz/cs/o-cez/udrzitelnost-a-etika/energie-pro-budoucnost/zpravy-o-udrzitelnem-rozvoji>.
- [64] Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG ., „Zpráva o společenské odpovědnosti a udržitelnosti 2019,“ 2020. [Online]. Available: [https://www.koop.cz/file/edee/dokumenty/vyrocnizpravy-archiv/web\\_koop\\_nfr-2019\\_cze.pdf](https://www.koop.cz/file/edee/dokumenty/vyrocnizpravy-archiv/web_koop_nfr-2019_cze.pdf).
- [65] Československá obchodní banka, a. s., „Výroční zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB 2019,“ 2020. [Online]. Available: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/619935/csob-csr-2019-cz.pdf>.
- [66] Československá obchodní banka, a. s., „Výroční zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB 2018,“ 2019. [Online]. Available: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/619935/csob-csr-2018-cz.pdf>.
- [67] Philip Morris ČR a.s., „Udržitelnost a odpovědné podnikání 2019,“ 2020. [Online]. Available: [https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/investors-relation/sustainability-report/2019-udr%C5%B8itelnost-a-odpov%C4%9Bdn%C3%A9-podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf?sfvrsn=7ec213b4\\_4](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/investors-relation/sustainability-report/2019-udr%C5%B8itelnost-a-odpov%C4%9Bdn%C3%A9-podnik%C3%A1n%C3%AD.pdf?sfvrsn=7ec213b4_4).

- [68] Philip Morris ČR a.s. , „Zpráva o udržitelnosti 2018,“ 2019. [Online]. Available: [https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/investors-relation/sustainability-report/2018-zpr%C3%A1va-pmi-o-udr%C5%BEitelnosti-hlavn%C3%AD-%C3%BAdaje-\(%C4%8Desky\).pdf?sfvrsn=6fa49b4\\_6](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/czech-market/investors-relation/sustainability-report/2018-zpr%C3%A1va-pmi-o-udr%C5%BEitelnosti-hlavn%C3%AD-%C3%BAdaje-(%C4%8Desky).pdf?sfvrsn=6fa49b4_6).
- [69] Zákon č. 563/1991 Sb., „Zákon o účetnictví,“ [Online]. Available: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>.

## Zadání diplomové práce

<b>Autor:</b>	<b>Bc. Nikola Mäsiarová</b>
Studium:	I2000085
Studijní program:	N0688A140001 Informační management
Studijní obor:	Informační management
<b>Název diplomové práce:</b>	<b>Společenská odpovědnost firem</b>
Název diplomové práce AJ:	Corporate Social Responsibility

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cíl práce Cílem diplomové práce je popsat, porovnat a zhodnotit aktuální přístupy ke společensky odpovědným strategiím u vybraných společností a zároveň zanalyzovat jejich zprávy o udržitelném rozvoji. Osnova: Úvod Cíl práce, volba metodologie, způsob řešení Koncept CSR Analýza společenské odpovědnosti vybraných firem Shrnutí výsledků Závěr

Tetřevová L. a kolektiv. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. ISBN 978-80-271-0285-3 Kunz V. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3983-0 Dytrt Z., Stříteská M. Efektivní inovace: odpovědnost a management. Brno: Computer Press. 2009. ISBN 978-80-251-2771-1

Garantující pracoviště:	Katedra ekonomie, Fakulta informatiky a managementu
Vedoucí práce:	Ing. Libuše Svobodová, Ph.D.
Oponent:	Ing. Martina Hedvičáková, Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce:	9.9.2021