

Řízení společenské odpovědnosti ve společnosti Česká spořitelna, a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D

Iveta Semrádová

Brno 2015

Poděkování

Na prvním místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Renatě Kučerové, Ph.D. především za její odborné vedení, ochotu a cenné rady a připomínky při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat Kláře Vyhnánkové za tým CSR České spořitelny a.s., která mi pomohla zodpovídat mé časté dotazy. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomohli mou bakalářskou práci zpracovat.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Řízení společenské odpovědnosti ve společnosti Česká spořitelna, a.s.** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Semrádová, I. Directing of social responsibility in Česká spořitelna, a.s. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The bachelor thesis deals with the issue of social responsibility in the Česká spořitelna Bank which presents itself as (and seems to be) socially responsible. The main goal is based on the chosen methodology of measurement to answer the key questions from all CSR areas, to determine at what level the company is situated and also evaluate the attitude of the company towards analyzed areas. The results are intended not only for the society and clients of Česká Spořitelna Bank, but especially for general public. There are examined strengths and weaknesses in terms of fulfilling of CSR in the thesis. Particular recommendations for each area of social responsibility are suggested, the contribution for membership in the society Rekola can be mentioned as an example in social sector.

Keywords

Corporate Social Responsibility (CSR), Triple bottom Line, methods for measuring CSR, stakeholder, Česká spořitelna, a.s. (ČS), corporate culture

Abstrakt

Semrádová, I. Řízení společenské odpovědnosti v České spořitelně a.s. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zabývá společenskou odpovědností v České spořitelně, která se prezentuje a je společensky odpovědná. Cílem práce je dle vybrané metodiky měření zodpovědět klíčové otázky ze všech tří CSR oblastí a určit v jaké úrovni se společnost nachází a jaký postoj k jednotlivým oblastem zaujímá. Výsledky jsou určeny nejen pro veřejnost a klienty České spořitelny, ale zejména pro společnost jako takovou, která si díky této metodice prověří své slabé a silné stránky z hlediska naplňování CSR. V závěru práce jsou navržena různá doporučení pro jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti, například pro sociální oblast - příspěvek na členství ve spolku Rekola.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem (CSR), Tři pilíře CSR, metodika pro měření CSR, stakeholder, Česká spořitelna, a.s. (ČS), firemní kultura

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	Literární rešerše	15
3.1	Společenská odpovědnost firem	15
3.1.1	Definice CSR	15
3.1.2	Vývoj konceptu společenské odpovědnosti.....	16
3.1.3	Přínosy zavedení CSR	17
3.1.4	Argumenty proti CSR.....	19
3.2	Základní části konceptu CSR.....	21
3.2.1	Tři pilíře CSR.....	21
3.3	Stakeholderská teorie.....	26
3.3.1	Členění stakeholderů	27
3.3.2	Určení klíčových stakeholderů.....	28
3.4	Hodnocení a měření CSR	30
3.4.1	Hodnocení CSR.....	30
3.4.2	Vybrané modely využívané pro hodnocení CSR	33
3.5	Měření a benchmarking.....	35
4	Výsledky	37
4.1	Česká spořitelna, a.s.	37
4.2	Společenská odpovědnost v České spořitelně a.s.	39
4.2.1	Ekonomická oblast.....	40
4.2.2	Sociální oblast.....	58
4.2.3	Environmentální oblast	73
4.2.4	Shrnutí a doporučení	85
5	Diskuze	90

6	Závěr	92
7	Literatura	93
8	Seznam obrázků	101
9	Seznam tabulek	102
A	Schéma osob propojených s ČS	105
B	Rekuperace šedých vod	106

1 Úvod

V současné době se stále častěji setkáváme s pojmem CSR. Společenská odpovědnost dosáhla v posledních dvaceti let dramatické proměny a stala se součástí mnoha firemních procesů po celém světě, avšak její vývoj není zcela ukončen. Pod pojmem si můžeme představit dobrovolnost firem chovat se nad rámec legislativy odpovědně k prostředí, ve kterém podnikají. Integrují své společenské chování zejména do tří charakteristických rovin CSR, které jsou: ekonomická, sociální a environmentální oblast. Přijmutí konceptu má pozitivní vliv, jak na společnost, tak i na konkurenceschopnost podniku. Společenská odpovědnost je nedílnou součástí existence každého podniku, ať už je vědomá či nikoli, vede k vytváření základních firemních principů a hodnot.

S rostoucím trendem globalizace se změnilo i podnikatelské prostředí, které musí být více odolné vůči konkurenčním podnikům a efektivně využívat kapitál v dnešní otevřené ekonomice. Z nejnovějšího výzkumu CSR Reputation Research 2015 vyplynulo, že v očích veřejnosti jsou firmy, vnímané jako společensky odpovědné, považovány za atraktivnější zaměstnavatele a mají lepší reputaci. Výsledky přístupu české populace ohledně témat a aktivit spojené se společenskou odpovědností vyšly následovně: 79% angažovanost v ochraně životního prostředí, 51% v třídění odpadu a 17% hraje důležitá skupina tzv. opinion leaders, kteří své nákupní chování podmiňují společenské odpovědnosti a nabádají k tomu i ostatní. Do projektu, který analyzuje CSR aktivity a vliv na reputaci firem (ze strany názorů populace i expertní veřejností), se zapojily v roce 2015 společnosti: Česká pojišťovna, ČSOB, Generali, Vodafone a Česká spořitelna. (Česká manažerská asociace, 2016)

V mé práci se zaměřím na společenskou odpovědnost právě ve společnosti Česká spořitelna. Společnost vnímá odpovědné chování a odpovědnost ke společnosti jako součást firemní kultury, jako součást jejího DNA, kterou navíc vnímá kladně i veřejnost. Prvním uceleným dokumentem, který ČS zveřejnila, byla v roce 2007 Zpráva o společenské odpovědnosti. V něm seznamuje veřejnost se všemi aktivitami, projekty a strategií v oblasti CSR. Společnost je aktivní ve všech oblastech společenské odpovědnosti: ekonomické, sociální a environmentální a získala několik ocenění od odborných porot i veřejnosti. Mezi nejnovější získané ocenění patří: Firma roku 2015: Rovné příležitosti, Cena Zlaté koruny za společenskou odpovědnost, ocenění Facebookem za marketingovou akci, Banka roku udělená časopisem The Banker, získaný titul nejlepší Bezbariérová banka a Hypotéka roku a mnoho dalších.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy vnitřního prostředí České spořitelny a.s., se zaměřením na aktivity společenské odpovědnosti, identifikovat slabé stránky podniku v této oblasti a navrhnout možnosti jejich zlepšení. Díky použité metodice ohodnotím současnou úroveň CSR ve společnosti a prověřím tím silné a slabé stránky z hlediska naplňování společenské odpovědnosti, které povedou k vytvoření návrhů na zlepšení či posílení.

Dílčí cíle shrnuty do čtyř hlavních bodů:

1. Objasnění a seznámení s konceptem Společenské odpovědnosti firem. V literárním přehledu přiblížit vznik, vývoj, podstatu a současné vnímání. Proč aplikovat CSR do firemní strategie? Představit zástupce, kteří jsou pro zavedení a naopak ty, kteří jsou proti. V neposlední řadě definovat techniky a způsoby měření CSR ve firmách.
2. Ve výsledkové části se budu zabývat společenskou odpovědností ve firmě České spořitelny a.s. Tato část je zaměřena na zodpovězení otázek týkající se všech oblastí CSR dle použité metodiky. Zároveň k nim budou přiděleny body dle bodové stupnice uvedené v kapitole metodika.
3. Vyhodnocení otázek za účelem zjištění úrovně CSR v podniku a zároveň identifikovat slabé a silné stránky z pohledu naplňování společenské odpovědnosti.
4. Návrh doporučení a možnosti zlepšení řízení CSR v České spořitelně a.s.

2.2 Metodika

K dosažení výsledků bude použita metodika pro měření CSR od L. Černožské a A. Putnové (2012, str. 94), která vychází z aktuálních šetření. Tato metoda měření synteticky zpracovává nejčastěji užívané metodiky, které vycházejí ze znalosti českého i evropského prostředí. Byla vytvořena na základě rozhovorů s představiteli firem a z rozboru mezinárodních norem. Metodika vychází především z norem GRI, ISO 26 000 a SA 8 000, které jsou vysvětleny v teoretické části práce. Základní charakteristikou navrhované metodiky je jednoduché avšak systematické hodnocení na základě bodové škály od -2 do 2. Bodové hodnocení je přidělováno k vytvořenému souboru otázek, které vyžadují odpovědi vyjadřující postoje České spořitelny, které zastává k dané otázce. Otázky jsou rozděleny dle oblastí – ekonomická, sociální, environmentální, které se dělí na další podotázky, kde na pořadí otázek nezáleží. Podotázky mohou být doplněny dodatečnými otázkami,

označené kurzívou, a otázkami týkající se počtu, označené podtržením, pro které je vytvořena speciální bodová škála.

Tab. 1 Základní otázky

	Postoj	Body
1.	Negativní postoj	-2
2.	Pasivní (nečinný) postoj	-1
3.	Neutrální postoj	0
4.	Aktivní postoj	1
5.	Nejlepší postoj	2

Zdroj: Černožorská a Putníková (2012, str. 104)

Tab. 2 Doplnkové otázky

	Postoj	Body
1.	Neutrální postoj	0
2.	Aktivní postoj	1
3.	Nejlepší postoj	2

Zdroj: Černožorská a Putníková (2012, str. 105)

Tab. 3 Otázky týkající se počtu

	Postoj	Body
1.	Pokuty, které přesáhly 100 000Kč v oblasti poskytování a používání produktů	-5
2.	Smrtelné úrazy	-5
3.	Úraz s trvalými následky	-3
4.	Pokuty, které přesáhly 500 000Kč v oblasti životního prostředí	-5

Zdroj: Zdroj: Černožorská a Putníková (2012, str. 105)

Tab. 4 Vyhodnocení daných oblastí

	Ekonomická	Sociální	Environmentální	Postoj
1.	-82 až -50	-66 až -40	-84 až -50	Negativní postoj
2.	-49 až -17	-39 až -13	-49 až -15	Pasivní postoj
3.	-16 až 16	-12 až 14	-14 až 14	Neutrální postoj
4.	17 až 49	15 až 41	15 až 49	Aktivní postoj
5.	50 až 82	42 až 66	50 až 84	Nejlepší postoj

Zdroj: Černožorská a Putníková (2012, str. 106)

Tab. 5 Celkový hodnocení CSR v podniku

	Celkové hodnocení	Stav	Úroveň CSR
1.	-247 (-232) až -140	Odmítnutí CSR	Zavedení
2.	-139 až -47	Nedostatečné CSR	Přežití
3.	-46 až 46	Zavádění CSR	Růst
4.	47 až 139	Používané CSR	Expanze
5.	140 až (232) 270	Excelence CSR	Zralost

Zdroj: Černohorská a Putníková (2012, str. 106)

Na základě vypracování a zodpovězení jednotlivých otázek v oblasti společenské odpovědnosti, je provedeno hodnocení v jednotlivých sférách CSR. Hodnocení bude mít subjektivní náhled, přestože je vycházeno z teoretických znalostí uvedených na začátku této práce. Interpretace výsledků z mé strany s možným porovnáním výsledků zjištěných a vyhodnocených ryze uvnitř firmy se mohou lišit, avšak tato změna by neměla být dramatická. Tyto odchylky mohou být zejména z toho titulu, že některé informace jsou pro společnost citlivé nebo z jiných důvodů nejsou veřejně dostupné. Otázky směřující spíše na výrobní podniky byly z hodnocení vyřazeny – celkem 7 otázek. Česká spořitelna, a.s. poskytuje finanční a bankovní služby, proto by byly pro ni tyto otázky irelevantní. Přepočtení je provedeno poměrem k původnímu bodovému hodnocení.

Tab. 6 Přepočtené bodové hodnocení u environmentální části

	Environmentální	Postoj
1.	-70 až -42	Negativní postoj
2.	-41 až -13	Pasivní postoj
3.	-12 až 12	Neutrální postoj
4.	13 až 41	Aktivní postoj
5.	42 až 70	Nejlepší postoj

Zdroj: Černohorská a Putníková (2012, str. 106)

Tab. 7 Přepočtené celkové hodnocení CSR v podniku

	Celkové hodnocení	Stav	Úroveň CSR
1.	-258 (-220) až -128	Odmítnutí CSR	Zavedení
2.	-127 až -35	Nedostatečné CSR	Přežití
3.	-34 až 34	Zavádění CSR	Růst
4.	35 až 127	Používané CSR	Expanze
5.	128 až (220) 258	Excelence CSR	Zralost

Zdroj: Černohorská a Putníková (2012, str. 106)

3 Literární rešerše

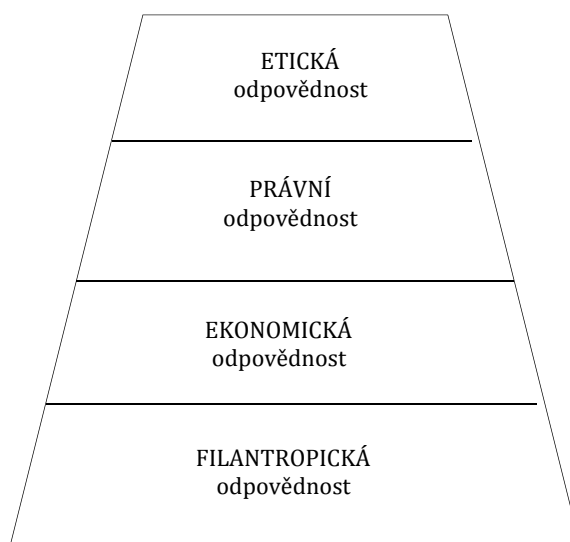
3.1 Společenská odpovědnost firem

Přesný koncept společenské odpovědnosti firem není zcela jasně definován. Mnoho autorů z české, ale především zahraniční sféry, kde byl prvotně anglický název Corporate Social Responsibility (dále jen zkratka CSR) použit, se pokusili ve svých publikacích pojem vystihnout.

3.1.1 Definice CSR

Černohorská a Putníková (2012, str. 11) uvádějí, že základním východiskem společenské odpovědnosti firem je pochopit a přijmout začlenění do společnosti, ve kterém podnik vyvíjí veškeré aktivity. Na to navazuje ve své knize Brabcová (2005), která zdůrazňuje nejruznější základní práva a povinnosti, které mohou vzniknout vůči širší společnosti, a to včetně závazků přispívat na zlepšení současné úrovně života.

Za nejznámější definici, která naplňuje 4 hlavní kategorie, lze považovat A. B. Carrollovu (1979). Poukazuje na fakt, že společenská odpovědnost je určitým závazkem firem přijímat určitá rozhodnutí a uskutečňovat takové postupy, které vyplývají a jsou zároveň vyžadována z hlediska hodnot a cílů společnosti. (Kunz, 2012, str. 14)



Obr. 1 Carrollova pyramida CSR oblastí

Zdroj: Carroll, 1991, str. 40

Vymezení CSR můžeme zaznamenat také od Evropské komise jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací

a interakcí s firemními stakeholdery“. (Evropská unie, 2001, str. 8) V praxi to znamená, že si vedení firmy stanoví určité etické standardy, pečují o své zaměstnance, udržují dobré vztahy ve svém okolí nebo se mohou snažit ovlivnit svým chováním dopady na životní prostředí.

Výsledkem není pouze pozitivní vliv na okolí, ale především přínos do podniku ve formě zisku a odlišení se od konkurence, přilákání investorů, řízení rizika nebo dokonce růst inovace. (Business Leaders Forum, 2010)

Odlíšné interpretace jsou způsobeny tím, že koncept společenské odpovědnosti nemá jednotný rámec, který by přesně definoval, jak a čím by se měla firma zabývat. Výše uvedený výčet obsahuje základní myšlenky pro všechny typy podniků a vysvětlení principu, proč by se měl podnik chovat odpovědně. Avšak abychom mohli považovat CSR ve firmě za opravdový, životaschopný koncept, je nutné naplnění ve třech oblastech – ekonomické, sociální a environmentální, což vyšlo z výzkumu prováděného autorkami na Fakultě podnikatelské VUT, který uvedla ve své knize Černohorská, Putnová (2012, str. 75).

Společenská odpovědnost se nemusí striktně týkat soukromého sektoru. Koncept můžeme využít i v oblasti občanského sektoru – může se aplikovat na neziskové organizace, školská zařízení či jiné věřené instituce například i samotné vlády. Existuje i myšlenka, která říká, že se společensky odpovědné aktivity dotýkají pouze velkých firem. Tuto mylnou domněnku vyvrací celá řada malých a středních podniků, kteří do své podnikatelské strategie zařadili tento koncept. Zároveň potvrzují i fakt, že mohou být relativně úspěšní, což ukazuje jejich významný podíl na HDP. (Kuldová, 2010, str. 19)

3.1.2 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti

Přestože se pojem společenská odpovědnost stává v současné době velmi diskutovaným tématem, pozornosti se jí začalo dostávat až od druhé poloviny 20. stol. především v USA. Začaly se měnit pohledy ohledně přístupu jednání podnikatelských subjektů, protože hlavním důvodem počátku debaty o společenské odpovědnosti vzniklo v důsledku nekalých praktik a antisociálního chování některých velkých podniků a zároveň docházelo k častějším ekonomickým skandálům. (Kuběnka, 2009, str. 9)

Je třeba se však vrátit na začátek této éry do roku 1953, kterou odstartoval teoretik R. H. Bowen se svou publikací *Social Responsibilities of the Businessman* (v překladu *Společenská odpovědnost podnikatele*), ze které pramení název konceptu *Společenská odpovědnost firem*. Ve své knize uvedl, že se „*jedná o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí*“ Od podniků se tedy začalo očekávat, aby své prostředky využívaly nejen pro své účely, ale také pro blaho a udržitelný rozvoj života okolo sebe. (Kunz, 2012, str. 14)

V 60. letech 20. století myšlenku zformuloval a obohatil Keith Devis, podle kterého má podnik vymezené ekonomické a zákonné závazky, včetně závazků ke společnosti. Pokud je podnik dlouhodobě neplnil, použil se tzv. Železný zákon, který umožňoval právo na odebrání podnikání. V roce 1961 vydali R. Eells a C. Ealton knihu zobrazující názor, že CSR souvisí s problémy, které vznikají u překročení společenské úlohy podniku a etických principů. Tuto ideu podpořili teoretici na začátku 70. let minulého století, kdy byl koncept více specifikován, usměrňován, až se dostal do širšího povědomí u veřejnosti. Zároveň se utvářel názor, že podnik splňující pouze legislativní požadavky, nelze označit za odpovědný. Na základě hypotéz z již dostupných poznatků a polemizací vytvořil v roce 1979 Carroll průlomovou definici CSR. (Kunz, 2012)

V 80. letech Petříková (2008, str. 30) popisuje začínající propojení s tzv. Stakeholders, kterým bude vymezena samostatná kapitola. V tomto kontextu znamenala velký význam pro Freedmenovu formulaci stakeholderské koncepce z roku 1984. Koncepce ukazovala na významnost určení klíčových skupin, které podnik ovlivňují. Pomáhají manažerům zmapovat situaci na trhu, na co se mají zaměřit, vůči komu mají být zodpovědní.

Od 90. let 20. století roste míra etického chování v podnicích, zvyšují se nároky veřejnosti. Morální přístup firem se promítá do samotné existence etického kodexu ve společnosti. Ten deklaruje zásady při podnikání, které se zavazuje naplňovat.

V současnosti široké diskuze apelují na podporu zvyšování povědomí CSR ze strany některých vlád a zapojování malých i středních podniků, které často odrazují tyto nejčastější důvody: nedostatek financí, času a lidských zdrojů, neznalost konceptu a nedostatečná vnitřní motivace. (Kunz, 2012, str. 43) Výsledky výzkumu, který uskutečnilo Fórum dárců, ukázaly, že by *60% firem motivovalo k dárcovství zvýšení daňových odpisů, 66% uznání státních orgánů či místní správy a 52% zájem a podpora ze strany médií.* (Kuldová, 2010, str. 97)

3.1.3 Přínosy zavedení CSR

Firmě, která se řídí etickými a morálními zásadami a je aktivní ve společensky odpovědných činnostech, přináší to v podniku zjevné výhody. Mnoho podniků přistupuje k tomuto konceptu s jistým očekáváním určitého výsledku.

Podle morálního argumentu Chandrlera (2006) když si firmy stanoví primární cíl zisk, neuvědomují si, že bez vzájemně závislých vztahů mezi firmou a společností takového zisku nedosáhnou. Tento argument vede firmy k chování nad rámec maximalizace zisku. Výhody plynou tedy nejen pro samotnou společnost, ale i pro veřejnost – zlepšení kvality výrobků, zlepšení reputace značky, image, snížení rizik (ekologická, bezpečnostní) aj. Na své okolí tak působí důvěryhodněji než konkurence a utváří si stabilní místo na trhu. Důležitá je také pozornost na interní pro-

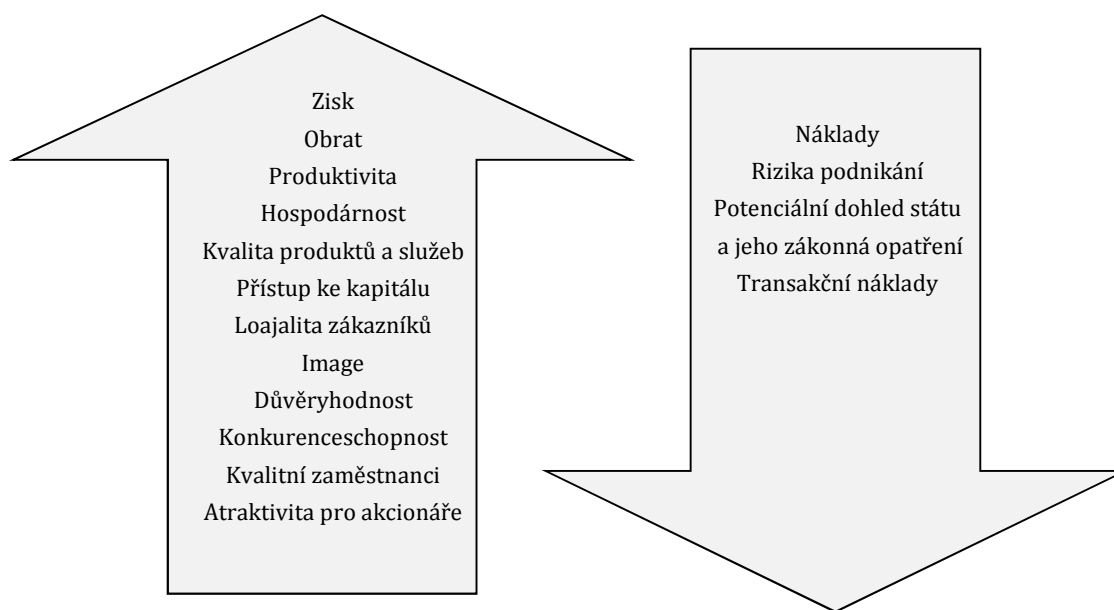
středí organizace. Pokud se firma dobře stará o své zaměstnance, vytváří jim vhodné pracovní podmínky, jsou spokojenější, mohou tak vykazovat vyšší produktivitu práce a dochází k celkovému zlepšení firemní kultury. Účinky nelze očekávat v krátkodobém časovém úseku, naopak jde o investici dlouhodobou, která je zakotvena ve strategii firmy. (Mádlová, 2012, str. 26)

Přínosy mají dvě tváře. První zmiňované přínosy nejsou jednoznačně měřitelné, avšak neznamenají nedůležitost začlenění. Důvodem je výrazně podpořit dlouhodobé fungování firmy. Druhý pohled, na kterém se shodne většina odborníků, je přínos z ekonomického hlediska. Některé empirické výzkumy ohledně uplatnění CSR dosáhly těchto výsledků: 4násobek tempa růstu, 8násobek tempa růstu zaměstnanců, nárůst investic a lepší podmínky ze strany obchodních partnerů. (Adámek, 2013, str. 51)

Velmi zajímavý vztah mezi ekonomickými výsledky a společenskou odpovědností uvedl ve své dizertační práci Kuběnka (2009, str. 10), kde byl potvrzen vysoký stupeň korelace mezi těmito proměnnými, přesto vztah - příčina - následek se nedal jednoznačně určit. Mezi potenciální benefity uvádí především růst zisku, snížení nákladů a zvýšení efektivity, růst prodeje, atraktivnost pro investory a věrnost zákazníků.

Proč jsou zákazníci důležití? Na tuto otázku se zaměřuje Hlavica a kolektiv autorů (2005, str. 28). Faktem je, že spotřebitelé oceňují zodpovědné firmy a trestají ty nezodpovědné tak, že neprojeví zájem o jejich služby či výrobky. Nákupní chování je odvozeno především od férové ceny, zodpovědné reklamy a péče o zákazníky. Sociální roviny společenské odpovědnosti, přístupy k zaměstnancům, životní prostředí a role firmy ve společnosti, je ve skutečnosti příliš nemotivuje. Firemní odpovědnost by se měla promítnout do zkušenosti zákazníka. Z průzkumu CSR Europe, který byl proveden v roce 2000, vyplynulo, že skoro 70% dotazovaných se zajímá o původ a způsob výroby zboží a téměř 20% dotázaných by bylo ochotných za výrobky připlatit, pokud by byly vyrobeny v souladu CSR. (Kunz, 2012, str. 36)

Pro zpřehlednění výhod zavedení CSR nám poslouží následný výčet na obrázku č. 2 od autorky knihy *Etika a odpovědnost organizace* Krymlákové a kol. (2009, str. 87).



Obr. 2 Výhody zavedení CSR
Zdroj: Krymláková a kol., 2009

3.1.4 Argumenty proti CSR

Koncept společenské odpovědnosti, který má mnoho pozitivních stránek, avšak během svého vývoje získal i mnoho kritiků, kteří argumentují proti CSR. Většina odpůrců se shodla na tom, že společenská odpovědnost odvádí pozornost od hlavního cíle firmy – zisku. Existují také různé překážky, které mohou zkomplikovat dosažení a samotné dodržení jednotlivých principů odpovědnosti především po finanční stránce.

Friedmanova kritika

Milton Friedman, jeden z hlavních představitelů ekonomických liberálů 20. století a nositel Nobelovy ceny, vycházel z ekonomie klasicistů a je považován za průkopníka této doby. Ve svých publikacích se zaměřoval na kritiku CSR a jeho zastánců. Často jeho nejvýraznější výroky byly otisknuty v různých populárních magazínech, jako roku 1970. *Titulek „Jediná společenská odpovědnost firmy je navyšovat zisk“* v The New York Times vyvolal u zastánců CSR nekončící rozepři. (Kunz, 2012, str. 40)

Apeloval na vlastníky firmy, aby se zaměřovali na splnění hlavního cíle efektivním využíváním zdrojů a zapojováním se pouze do takových činností, které vedou k maximalizaci zisku. Friedman se domnívá, že společenská odpovědnost je až příliš spojená s vysokými náklady, které podnik při tomto konceptu vynakládá. Tyto náklady nad rámec povinností se odrážejí především uvnitř firmy. Dopady mohou mít podobu jak v nižších výnosech, dividend pro akcionáře nebo vyšší ceny výrob-

ků či služeb, popřípadě nižších platů zaměstnanců. Tím říká, že hlavní povinností manažerů neboli zaměstnanců firmy je usilovat v jejich zájmu o vydělání tolika peněz, aby nepřekročili pravidla volné soutěže a pravidla uvnitř společnosti, která jsou zakotvena v etických normách. (Friedman, 1994)

Působení neviditelné ruky trhu, koncept od Adama Smitha, zaručuje prospěch pro společnost víc, než kdyby prvotní zájem spočíval pouze v přispívání společnosti jako celku, neboť vytvářením zisku a prosperity dostatečně napomáhají ke společenskému blahobytu. (Zelený, 2010)

Reichova kritika

Robert Reich je jeden z předních současných kritiků společenské odpovědnosti. Reich je významným profesorem ekonomie na Kalifornské univerzitě v Berkley. Proslavil se svou publikací *Kniha národů*, která je určitou paralelou ke Smithovu dílu *Bohatství národů*, k textu staršímu o 215let. Ve svých výrocích ostře odmítá navyšování CSR aktivit a označil tyto aktivity za nebezpečné rozptýlení, které podkopávají demokracii. (Reich, 2007)

Neshledává chování vlády za adekvátní a chce, aby více řešila sociální problémy. Aktéři CSR by se neměli nechávat od těchto problémů odvádět, ale naopak přimět vládu se těmito problémy zabývat a řešit je. Vláda by měla mít za povinnost stanovit určitá pravidla, která by zachovávala volný trh pro ty, co se snaží maximalizovat zisk. Zisk by neměli získávat jen prostřednictvím zájmu o veřejné blaho. V této myšlence nachází největší problém, protože vidí nedostatečnou aktivitu ze strany vlády a naopak přehnané úsilí firem, které tak přebírají povinnosti vlády a zároveň se tím vyhýbají dalším vládním regulacím (forma lobbingu). Velké podniky jsou v očích Reicha jen jako nástroj public relations, kterým manipulují s veřejností a stakeholdery. Vytváří pouze dojem, že jsou společensky odpovědní. (Kunz, 2012, str. 41)

Ostatní kritiky

Jeden z představitelů moderního managementu Peter Ferdinand Drucker se zaměřuje ve svém díle *Věk diskontinuity* na sociální oblast CSR. Kritizuje jí zejména proto, že podniky by se neměli zabývat sociálními problémy mimo jejich sféru působnosti, ale měli by se zaměřovat na plnění svých konkrétních úkolů a potřeb společnosti. Odpovědní jsou tehdy, když dokáží měnit sociální potřeby ve vlastní úspěchy. (Mádlová, 2010, str. 95)

Naproti tomu David Vogel poukazoval nejen na jednu část aktivit CSR, ale především na celkové souvislosti mezi jednotlivými aktivitami společenské odpovědnosti. Ve své knize argumentuje proti přijetí konceptu a snaží se prokázat, že tyto souvislosti jsou propojené s vlivem na úspěšné fungování firem.

Mezi další kritiky můžeme zařadit autory Coultera a Robbinse, kteří uvádějí hlavních šest argumentů proč nevyužít CSR, týkají se:

- omezení maximalizace zisku,
- zvýšení nákladů,
- velké moci v rukou podnikatelů,
- nedostatečné přehlednosti konceptu,
- malé odpovědnosti,
- rozmělnění účelu podnikání (Adámek, 2013, str. 58).

Závěrem lze konstatovat, že pokud firma sleduje pouze hlavní cíl maximalizovat zisk, koncept bude nadále středem kritiků a oponentů této „ideologie“. V současném tržním prostředí existuje mnoho okolností, které zabraňují implementaci CSR principů do podnikové praxe. Každý podnik je totiž ovlivňován jiným prostředím a zároveň funguje v závislosti na vnitřních i externích podmínkách, které na něj buď přímo, nebo nepřímo působí. Najdeme různé typy odvětví, kde implementace není vůbec možná, a to zejména v oblasti tabákového průmyslu, výrobě zbraní nebo hazardních her. Už z jejich podstaty tedy vyplývá, že se nemohou být „společensky“ odpovědné.

3.2 Základní části konceptu CSR

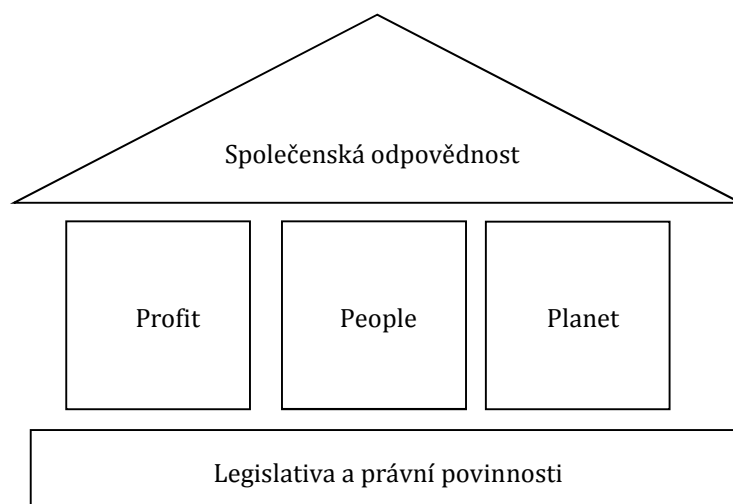
Pohled do historie ukazuje, že koncept CSR v 80. letech stavěl na Carollově pyramidě čtyř hlavních oblastí. Jsou to základní stupně vývoje podniku ve společenském a odpovědném chování. První úroveň je úroveň ekonomická, protože prvotním cílem byla především maximalizace bohatství podniku. S tím souvisí zákonná odpovědnost, kde by měli podniky dodržovat určitá práva a povinnosti v rámci platné legislativy. Na dalším stupni – etickém, začíná být kladen větší důraz na společenskou odpovědnost. Očekává se dodržování určitých standardů přijatelného chování k zájmovým skupinám. Nejvyšší poslední úroveň je dobročinnost, která je v současné době velmi rozšířená a mnoho firem se tímto směrem angažuje. Úrovně spadají do širšího pojetí CSR a zahrnují celou řadu aktivit. (Pavlík, 2010, str. 25)

3.2.1 Tři pilíře CSR

Společenská odpovědnost je, jak již bylo zmíněno velmi rozsáhlý pojem, který je ucelen do tří základních pilířů: ekonomického, sociálního a environmentálního. V rámci tzv. Triple bottom Line, jsou tyto pilíře charakterizovány jako:

1. **Profit** (zisk) – ekonomická oblast
2. **People** (lidé) – sociální oblast
3. **Planet** (planeta) – environmentální oblast

Uvedené oblasti mají interní i externí dimenzi, což znamená, že má CSR vliv uvnitř samotné firmy, tak i navenek. Z následujícího obrázku vyplývá, že se firma snaží nejen o dosažení zisku, ale bere ohled na všechny 3P. (Mádlová, 2010, str. 15)



Obr. 3 Výhody zavedení CSR
Zdroj: Krymláková a kol., 2009

Plnění těchto tří aktivit je založeno čistě na dobrovolnosti firem, tedy aktivity nad rámec svých legislativních povinností. Každá dílčí oblast zahrnuje několik činností, ze kterých si podnik může vybrat podle svého oboru podnikání a dle požadavků stakeholderů. Cílem udržitelnosti firmy je dosahovat maximální zvýšení hodnoty podniku, zaměstnanců i zákazníků, a to prostřednictvím využití příležitostí a hrozeb odvozených z environmentálních a sociálních trendů. (Kocmanová, 2010, str. 13)

Ekonomická sféra

Dosažení zisku, nejhlavnější cíl každého podnikání umožňuje firmám získané prostředky dále investovat a některé z nich využít k financování společensky odpovědných aktivit. Zároveň by měla ekonomická sféra zobrazovat v podniku určitou shodu na požadavcích splňujících principy řízení a kontroly organizace. Kunz (2012, str. 21) ve své knize vyzdvihl významného zastávce podnikového řízení Ira Milsteina, který se domnívá že: „*Přiměřená správa obchodní společnosti znamená ochraňovat její tvořivost, svobodu a flexibilitu, a zajišťovat schopnost společnosti, vytvářet bohatství a blahobyť, na kterém je občanská komunita závislá*“

Ti, co přijímají podnikovou ekonomickou odpovědnost, jsou zejména: vlastníci, investoři, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci a dodavatelé. Jedná se o chování ke skupině tzv. zainteresovaných stran. (Plášková, 2009, str. 16) Organizace by měli být co nejvíce věrohodné a ochotné poskytovat těmto stranám o sobě (i negativní) informace, aby mohli získat patřičný náhled do věcí, které se jich týkají. (Dubbink a Graafland 2008, str. 391)

S tím souvisí několik požadavků, které by měli být v podniku uplatněny:

- boj proti zneužívání důvěrných informací,

- akce proti korupci, úplatkářství a praní špinavých peněz,
- dodržování smluv a platební morálky,
- plnění závazku o ochraně spotřebitele a duševního vlastnictví a práv,
- nezneužívání dominantního postavení,
- etika marketingu a reklamy,
- férové dodavatelské i odběratelské vztahy (fair trade),
- udržování dobrých vztahů s investory,
- inovace udržitelnost i produktů (Krymláková a kol., 2009, str. 84).

Zaměstnanci by se měli chovat eticky a vyhýbat se jakýmkoliv korupcím, proto má mnoho firem zpracovaný vlastní etický kodex nebo jiný dokument o pravidlech chování. Tím podpoří druhý bod ze svých požadavků, které by měly být v podniku dodrženy. Dlouhodobý úspěch podniku závisí také na udržování dobrých vztahů s dodavateli, protože odpovědný přístup k obchodním partnerům vede k budování vzájemné důvěry. Zvyšování kvality produktů a služeb vytváří danému podniku stabilní místo na trhu, větší ziskovost, odlišení se od konkurence a loajalitu zákazníků. (Steinerová, Business Leaders Forum, 2018)

Se společenskou odpovědností lze začít tedy už ve vnitřních procesech, a to v procesech spojených s výrobou a obchodními vztahy: nákup materiálu a jeho zpracování, samotný postup výroby, skladování zboží, logistika, prodej a platební styk.

Sociální sféra

Do sociální sféry je například zařazena firemní filantropie a firemního dobrovolnictví, sponzorství, dodržování lidských práv, zaměstnanecká politika, work-life balance, outplacement, různé podpory místních komunit a mnoho dalších oblastí. Společenskou odpovědnost lze v oblasti sociální rozdělit na dva hlavní směry – vnější a vnitřní. Interní proud se zabývá problematikou péče o zaměstnance a externí směr se týká zainteresovaných skupin. (Mádlová, 2012, str. 18)

V rámci **vnitřního prostředí** by měl podnik svou pozornost cílit především na kvalitu pracovního prostředí svých zaměstnanců. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších nosných pilířů CSR a základním kamenem, který vytváří hodnoty a image podniku. Zaměstnavatelé by měli pohlížet na své zaměstnance jako na své partnery, protože pokud nejsou v korporaci zainteresováni, CSR se stává pouhou ukázkou PR (public relations), což oslabuje důvěryhodnost. (Petříková a kol., 2008, str. 65)

V úspěchu firmy se odráží schopnost zaměstnanců vytvářet kvalitní výrobky, poskytovat služby zákazníkům a vykonávání dalších činností směřujících k dosažení stanovených podnikových cílů. Společenská odpovědnost aplikována v podnicích

umožňuje vybírat a udržet si vhodné pracovníky, rozvíjet jejich schopnosti, kvality a dovednosti různými vzdělávacími programy a zároveň je motivovat k práci. (Zadrazilová a kol., 2010, str. 114)

Velmi aktuální a často skloňovaný pojem je Work-life balance, v českém znění – vyváženost pracovního a osobního života. Firmy, které aplikovaly CSR, umožňují svým zaměstnancům snadněji skloubit pracovní život s osobním. Skutečnost, že v České republice roste počet zaměstnaných ekonomicky aktivních žen v poměru s Evropou, přidává na důležitosti a významu.¹ (Krymláková a kol, 2009, str. 96) Nejvyužívanějším nástrojem k podpoře rovnováhy mezi prací a osobním životem se využívá flexibilní doba práce, vhodná především pro zaměstnankyně v období péče o dítě nebo v jiných obtížných životních situacích. Práce z domova, sdílení pracovního místa nebo zkrácená pracovní doba ještě nejsou běžnou součástí naší pracovní kultury. (Kašparová, 2013, str. 78)

Dle autorky Petříkové a kol. (2008, str. 78) je také vhodné klást důraz na poskytování příspěvků na hlídání dětí či přímo na zřizování firemních školek. Zaměstnavatel může podporovat zaměstnance, které svazuje psychická zátěž, dlouhodobá nemoc nebo rodičovská dovolená. Kontakt a péče o takovéto zaměstnance povede k rychlejšímu začlenění do pracovního procesu a kolektivu. Tím, že se včas a rychle začlení, ušetří zaměstnavateli čas i náklady na znovu zaučení vracejícího se zaměstnance nebo přinejhorším na získání nového.

Ve své knize také upozorňuje na současný trend společensky odpovědných firem – podpora propouštěných zaměstnanců (outplacement). Firma se zabývá preventivním i možným propouštěním zaměstnanců, kde jsou stanovena jasná pravidla a postupy, které by měly zmírnit sociální dopad ztráty zaměstnance. Pravidla a postupy jsou buď dány legislativně (převedení na jinou práci, rekvalifikace aj.) nebo jsou zcela dobrovolné, například ve formě finanční podpory v podobě odstupného apod.

Pokud se zaměříme na **vnější oblast**, vyniká zde nejčastější a nejznámější nástroj používaný firmami, a to firemní dárcovství. Základem je vytváření partnerství s občanskými sdruženími, veřejně prospěšnými společnostmi, místními školami a státními organizacemi, které má hlavní cíl podporovat veřejně prospěšné věci. Taková podpora může vypadat různým způsobem. Buď firma poskytne finanční prostředky na podporu prospěšného projektu či organizace (peněžní dárcovství), nebo vytváří vlastní nadaci či nadační fond, vytváří vlastní projekty a programy (materiální). (Adámek, 2013, str. 27)

¹ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/cs

Aktivity ve formě nefinanční pomoci:

- nabídnutí svých služeb či výrobků (poradenství, nájem prostor, odborné školení...)
- spolupráce se středními a vysokými školami ve formě stáží, prací apod.
- dobrovolnické akce a programy organizované zam-telem (úklid parku...)
- programy, které umožňují zapojení bezdomovců do běžného života, pomoc při hledání práce
- programy určené pro děti z dětských domovů (Steinerová, Business Leaders Forum, 2008)

Společenská odpovědnost bývá často považována a zaměňována s firemní filantropií, která je další z možností podpory místní komunity. Filantropie je pouze část CSR a je jakési vyjádření odpovědnosti firmy vůči okolnímu sociálnímu prostředí. V knize autorky Kuldové (2012, str. 25) je definována firemní filantropie jako zcela dobrovolné zapojování firem do veřejně prospěšných projektů, kde hlavním cílem je prosazování obecného blaha v celé společnosti či konkrétní komunitě. Do oblasti firemní filantropie zařazujeme: vlastní firemní nadace či nadační fond a různé sbírky od zaměstnanců.

Environmentální oblast

V současné době je vyvíjen velký tlak ze strany veřejného mínění na podniky v oblasti ochrany životního prostředí, která zahrnuje jeho zlepšování a snahu zabránit vyčerpání omezených přírodních zdrojů. Činnost podniků v environmentální sféře zahrnuje zejména implementaci certifikovaných systémů EMS a standardů ISO 9001, ISO 14001 nebo EMAS II a další doprovodné nástroje. Takové standardy vedou k bezpečnému zlepšování environmentálního stavu podniku, které je zavedeno v systému managementu ochrany životního prostředí. Existence systému může firmě sloužit k přesvědčení zainteresované strany a tím vytvořit prostor pro vyrovnání a integraci ekonomických a environmentálních zájmů. (Plášková A., 2009, str. 17)

Systém environmentálního managementu (EMS) podle Kocmanové (2010, str. 93), který je součástí řídicího systému podniku, je založen na neustálém snižování vlivu podniku na životní prostředí a zlepšování podnikového systému environmentálního managementu.

Možné konkurenční výhody spojené se zapojením systému ochrany životního prostředí:

- udržování dobrých vztahů s okolím,
- vylepšení firemní image a podílu na trhu,
- možnost zachovat suroviny a energie,

- zlepšování vztahů s vládou a ekonomickými subjekty,
- uspokojení požadavků investorů a zlepšení v přístupu ke kapitálu,
- možnost zlepšení cenové regulace.

Mezi častým dobrovolným nástrojem ochrany prostředí je využíván nástroj Clean Production – CP. Jedná se o strategii Čistší produkce, která podporuje efektivnější využívání vstupních zdrojů a snižují rizika spjaté s člověkem (spotřebitelem) a životním prostředím. Myšlenka této strategie spočívá ve výhodném ekonomickém způsobu snižování negativních dopadů výroby nebo při poskytování služeb právě na životní prostředí. Zmíněná čistší produkce chrání jak životní prostředí, tak zaměstnance, spotřebitele a zároveň pomáhá zlepšovat efektivitu, rentabilitu a konkurenceschopnost podniku. (Petříková R., 2008, str. 103)

Odpovědné chování k životnímu prostředí je třeba uplatňovat ve dvou stupních. V prvním stupni jde o zajištění zdravého pracovního prostředí zaměstnancům, snižování spotřeby energií a vody, důsledné třídění odpadů a jeho následná recyklace, důraz na správnou manipulaci s nebezpečnými látkami aj., je proto nezbytné inovovat výrobní technologie a aktualizovat pracovní postupy. Druhá úroveň platí pro vztah s veřejností, která dbá na snižování negativních dopadů činnosti firmy na okolní prostředí a místní komunitu. Lze identifikovat podstatné problémy vůči okolí a to například hluk, dopravní přetížení, emise, toxické odpadní vody, prašné částice, proto je dodržování směrnic, nařízení a standardů více než důležité. (Steinerová, Business Leaders Forum, 2008)

Vliv společnosti na neustálý rozvoj environmentální legislativy aplikována veřejnou správou má dosáhnout ochrany životního prostředí ekonomickými nástroji. Takové nástroje mají za cíl nasměrovat volbu spotřebitele na variantu, která je z pohledu životního prostředí výhodnější a zároveň šetrnější. Podporují se jedny aktivity na úkor jiných, které se stát snaží omezit. Státní správa vede k urychlení strukturálních změn, které povedou ke zvýšení účinnosti environmentální oblasti jako celku. (Kocmanová, 2010, str. 93)

3.3 Stakeholderská teorie

Kdo je to stakeholder? Na tuto otázku není zdaleka jasně definovaná odpověď. Výraz stakeholder je volně překládán jako určitá zájmová skupina, participující skupina, zainteresované osoby jiné zúčastněné osoby. V nejširším pojetí skupina stakeholderů zahrnuje investory, akcionáře, zaměstnance, zákazníky, obchodníky, partnery, média, odbory a další, bez kterých by organizace přestala existovat. (Steinerová, 2008, str. 15)

Za období jejího vzniku se často považují 60. léta 20. století. První zmínka se datuje k roku 1963 v realizovaném projektu na Stanford Research Institute, který se za-

býval důsledky stakeholderské teorie v manažerské teorii. V 80. letech 20. století se o rozvoj a specifikaci této teorie zasloužil americký profesor R. Edward Freeman. Prezentoval stakeholdery jako jednotlivce, skupiny či subjekty, které ovlivňují přímo nebo nepřímo fungování a úspěšnost firmy. Prosperita podniku je odvozená od vztahů vůči jeho okolí, proto se této problematice v posledních desetiletích věnuje mnoho autorů ve světovém měřítku. Tím pomáhá manažerům při aplikaci CSR v praxi lépe pochopit a určit, vůči komu mají být zodpovědní, a kterým směrem mají cílit svojí pozornost. (Kunz, 2012, str. 28)

Pohled na teorii shrnují i ve své tézi Preston a Donaldson, kde je hlavním stěžním stakeholderská teorie jako určitý nástroj, s jehož pomocí se hledají různé možnosti spojení mezi managementem a dosažení korporátních cílů. Teorie je manažerská především proto, že doporučuje postoje, struktury a zadává pokyny a požadavky, které se dále odrážejí v zájmech všech oprávněných stakeholderů. (Adámek, 2013, str. 21)

Během první poloviny 70. let byl realizován projekt na Harvard Business School zaměřený na CSR. Pracovníci výzkumu se nezaměřili pouze na společenskou odpovědnost, ale také na to, jak mohou podniky efektivně reagovat na zvýšený tlak na společensky odpovědné chování. Výsledkem práce bylo propojení analýzy v rámci CSR s tradičním strategickým řízením.

Významnost zapojení zainteresovaných stran je kladena především u větších firem ve smyslu obratu a ziskovosti nebo u firem s velkým množstvím zaměstnanců. Problém nastává tehdy, když se negativní či pozitivní přístupy promítnou do fungování firmy až s určitým zpožděním (někdy i mnoho let), a to podle současné fáze podniku. V končeném důsledku to má za následek ten, že se firma nemůže efektivně rozhodovat a plánovat do budoucna, když stále nemá k dispozici výsledky a závěry ze současných aktivit a rozhodnutí. (Částek, 2010, str. 19)

3.3.1 Členění stakeholderů

Pro každý je podnik je nezbytná správná identifikace stakeholderů, ke kterým bude směřovat své aktivity. Jelikož se jednotlivé podniky liší v oborech podnikání, budou se lišit i skupiny stakeholderů. Obecně lze říci, že existuje přesně taková množina stakeholderů do které náleží konkrétní zainteresované osoby důležité pro konkrétní podniky, z nichž ty nejdůležitější jsou označovány jako klíčoví. Struktura, velikost, váha (vliv, funkce) jednotlivých podniků má vliv na růst množství zainteresovaných skupin a počet subjektů v těchto skupinách. (Zadrazilová, 2010, str. 136)

Klasifikace stakeholderů se mění podle různých kritérií. Částek (2010, str. 30) ve své knize vymezuje zainteresované strany podle dobrovolnosti či nedobrovolnosti. Tuto skutečnost uvádí na příkladu obyvatel žijících v blízkosti sídlící chemičky. Obyvatelé zde vystupují jako stakeholderi daného podniku, protože lidé riskují své

životní okolí, mohou požadovat záruku bezpečného provozu skrz morální právo nebo pomocí městského zastupitelstva. Druhým členěním, které nabízí, se týká „blízkosti“ podniku nebo v některých publikacích se uvádí klasifikace dle sféry vlivu. První sférou je zdrojová základna, která obsahuje takové zájmové skupiny, které jsou podniku nejbližší (buď jsou spojeni svou činností nebo kapitálem). Druhým bodem v rozdělení je struktura odvětví, kde stakeholderi tvoří oborové okolí podniku a poslední skupinou je sociálně-politické okolí. Tato skupina je nejširší sférou, kde v ní vystupují politické skupiny, komunity, stát nebo regulační orgány.

Nejnámější vymezení ke vztahu k výkonnosti podniku se dělí na dvě části na primární a sekundární. Primární skupina stakeholderů, kteří jsou v podniku v přímo a smluvně vymezeném vztahu a sekundární stakeholderi, kteří jsou volněji spojeni s podnikem. Mohou být ovlivněni podnikovými aktivitami, aniž by měli přímou smluvní vazbu. (Kocmanová a kol., 2010, str. 77)

Primární a sekundární skupina

Černohorská (2012, str. 15) definuje primární skupinu stakeholderů jako tu, která má přímý zájem a přímý vliv na podnik. Do této skupiny zahrnuje především vlastníky podniku nebo vlastníky akcií, kteří očekávají nejvyšší možné zúročení jejich vloženého kapitálu. Z podílu na kapitálu vyplývají určitá práva např. právo užívat předmět svého vlastnictví – k hospodaření a obchodování. Členění podle Clarsona (1995, str. 106) zastává názor, že bez spolupráce s primární skupinou by podnik nemohl dlouhodobě přežít. Skupinou jsou označovány: vlastníci, věřitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, banky, stát, komunity.

Mezi sekundární skupiny náleží především vládní instituce a samospráva jak na místní, tak regionální úrovni. Jsou to ostatní subjekty v okolí podniku: stát, komunity, veřejnost, konkurenti, nátlakové skupiny, obchodní sdružení. V důsledku rozvoje společnosti se důležitější skupinou stávají různé nevládní organizace nebo jiná občanská sdružení. S rozvojem společnosti své zájmy mohou prosazovat účinněji díky působení jiných zájmových skupin, zejména zákazníků, vlády a orgánů místní samosprávy. Autorka Putnová A. (2007, str. 113) také přiznává, že toto rozdělení může být pro podniky různé.

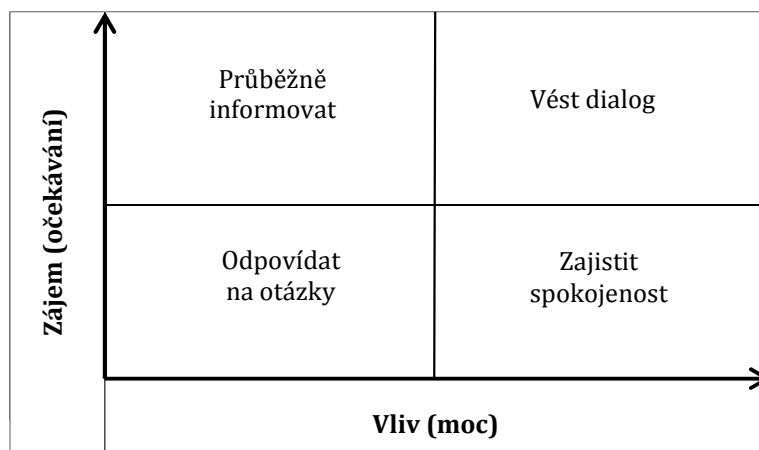
3.3.2 Určení klíčových stakeholderů

Rozdělení stakeholderů na primární a sekundární není dostačující pro rozhodnutí managementu s kým a jak komunikovat, aby bylo dosaženo maximální efektivity. Jestliže chce podnik určit své klíčové zainteresované skupiny, je vhodné, aby dokázal odpovědět na dvě základní otázky. Které osoby či skupiny ovlivňují podnik? Které osoby či skupiny podnik ovlivňuje? (Pavlík, 2010, str. 77)

Je třeba při zodpovězení těchto otázek brát v potaz jak pozitivní, tak i negativní vlivy stakeholderů na podnik. Výstupem je vytvořený seznam zainteresovaných skupin, které zajímají rozdílné aspekty, často zastávají i protichůdné zájmy je třeba

položit ještě jednu otázku: Které vztahy jsou pro podnik klíčové? (Steinerova, 2008, str. 14)

Správná identifikace subjektů, jejich úroveň očekávání a vlivu lze aplikovat přes tzv. matici stakeholderů obr. 4. Důvodem rozdělení v matici podle vlivu a zájmu je převážně v tom, že se s každou dílčí skupinou stakeholderů doporučuje rozdílný způsob jednání. (Adámek, 2013, str. 23)



Obr. 4 Matice stakeholderů
Zdroj: Adámek, 2013

Zařazení stakeholderů do jednoho ze čtyř kvadrantů určuje, jakým způsobem se má podnik k danému stakeholderovi chovat. V prvním kvadrantu se nachází stakeholderi, kteří mají na organizaci malý vliv, ale i nízký zájem o ní. Podnik by měl u této skupiny dbát hlavně na komunikaci a odpovídat proaktivně na jejich otázky. Jestliže míra vlivu zůstává stejně nízká, ale nastupuje vysoký zájem, podnik se chová aktivněji, přestože vliv neodpovídá očekávání. Matice doporučuje průběžně informovat tuto skupinu, protože jsou v praxi velmi důležití a nápomocní při dokončování projektů a CSR aktivit. Pokud mají stakeholderi menší vliv očekávání, který neodpovídá velkému vlivu moci, podnik by se měl snažit o jejich uspokojení. Na druhou stranu by je neměla zaplavit velkým množstvím informací. V posledním kvadrantu se nacházejí klíčoví stakeholderi, které by měla firma zapojovat do rozhodování soustavně pomocí dialogu. (Bělčík, 2010, str. 78)

Po určení klíčových stakeholderů se využívá matice, která vyjadřuje vztah mezi jednotlivými tématy a míru jejich zájmu. Každá firma si matici vyplní podle svých stanovených témat z oblasti CSR. Následuje forma zapojení stakeholderů do CSR aktivit v organizaci. Volba prostředků k zapojení skupin je celá řada a závisí na stupni jejich zapojení. Hrají významnou roli ve všech čtyřech fázích zavádění kon-

cepce CSR v podniku, tedy od etapy plánování a přípravy až po výslednou fázi zlepšování. (Cingl, 2014, str. 25)

Lze rozdělit nástroje získávání: na obdržení zpětné vazby (anketa, dotazníky, průzkumy trhu, online formuláře, telefonní dotazování aj.) a na jiné, které slouží k zapojení skupin do procesu rozhodování (pracovní skupina, individuální jednání, diskuzní fórum, poradní výbor...) a v neposlední řadě na prostředky, které lze využít v obou případech (hloubkový rozhovor, pracovní porada, skupinové či neformální setkání).

3.4 Hodnocení a měření CSR

Nad smyslem měření a hodnocení společenské odpovědnosti se zamýšlí především autorka Zadražilová (2010, str. 73), kde pokládá otázku: Je vůbec možné měřit společenskou odpovědnost, která staví na dobrovolném základu určitých pravidel, standardů či směrnic? Tyto prostředky slouží k vynucení si žádoucího chování, přesto jsou dnes nejvýraznějším nástrojem implementace do budování strategie CSR a udržitelného rozvoje.

Způsob, jakým podnik dokáže předložit veřejnosti věrohodná data o odpovědném podnikání, demonstruje efektivní management a otázka cti. V posledních deseti let vzniklo po celém světě velké množství národních a mezinárodních typů standardů a technik měření. V každé firmě je základem nastavení správných mechanismů měření a dlouhodobé sledování vymezených oblastí. Iniciativa Global Reporting Initiative definovala kategorie a indikátory, které slouží firmám jako určité vodítko v rámci aktivit CSR. (Trnková, str. 76)

Je nutné vidět odlišení ve stanovení přístupů a metod pro jednotlivé firmy a organizace, protože mají rozdílné parametry, jako jsou například charakter a předmět podnikání, teritorium podnikání a diferenciací odvětví a mnoho dalších. Velmi diskutovanou otázkou zůstává, zda podnik hodnotit externě (třetí stranou) nebo interně (sebehodnocení), které je součástí systému CSR. Z významných průzkumů, které mapují CSR firem, bylo zjištěno, že podmínky k hodnocení CSR vycházející z externího prostředí jsou zejména dodavatelské řetězce, odvětví působnosti, nevládní instituce, profesní asociace (CSR Europe, ISR Compass), mezinárodní organizace (OCED, Evropská unie). Impulzy pro měření z interního prostředí podniku přicházejí zejména od manažerů, vlastníků či podílníků. (Adámek, 2013, str. 40)

3.4.1 Hodnocení CSR

V roce 1996 byla zřízena na podnět Evropské komise organizace CSR Europe, která zastává post expertní centrály na problematiku společenské odpovědnosti. Smyslem jejího vzniku je propagace, vzdělávání a poradenství v dané oblasti. Také zastává funkci referenčního bodu v rámci Evropy, shromažďuje data, poznatky

a formuluje konečné výsledky, které dokazují přínosy společenské odpovědnosti v organizaci. (Petříková, 2008, str. 115)

Jestliže firma učiní rozhodnutí a chce do svého managementu implementovat strategii CSR, měla by také vložit určité prostředky do oblasti měření a vyhodnocování CSR aktivit. Tato investice pomůže aktivně a účelně řídit projekty CSR a odhalit nedostatky či naopak potenciál k vývoji společnosti. Celosvětovým trendem je reporting, což znamená, že firma podává co nejširší informace o aktivitách firmy, tím si vyváří důvěryhodnost a transparentnost v očích veřejnosti. (Černohradská, 2012, str. 88)

Indikátory, které se v praxi používají, mohou být kvantitativního – emise skleníkových plynů, spotřeba vody, množství odpadu, objem finančních darů na prospěšné účely, nebo kvalitativního charakteru – spokojenost zaměstnanců, firemní kultura, zákaznická loajalita. Jedná se buď o tvrdá, nebo měkká data, přičemž druhý typ dat může být zatížen větší subjektivitou. Ze zjištěných dat firmy zveřejňují komplexní zprávy obsahující údaje ze tří pilířů společenské odpovědnosti – sociální, ekonomické a environmentální. (Zadrazilova, 2010, str. 74)

Přehled indikátorů, které se využívají k měření výkonu společenské odpovědnosti, uvedli autoři Konceptu CSR v praxi vyjádřené v následující tabulce. (Steinerová, Business Leaders Forum, 2008, str. 23).

Tab. 8 Indikátory využívané k měření výkonu CSR

Oblasti CSR	Indikátory
Trh	<ul style="list-style-type: none"> - Počet dodavatelů zapojených do projektu - Průzkum o spokojenosti zákazníků - Počet případů nedodržení doby splatnosti - Výsledky výzkumu o zákaznické věrnosti
Pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - struktura zaměstnanců (poměr žen, mužů) - nové formy vzdělávání zaměstnanců - fluktuace zaměstnanců - výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců
Místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> - celková suma vynaložená na podporu projektů v Kč - počet předložených a podporovaných projektů - objem nefinančních darů (produkty, služby) - výsledky průzkumu ohledně image firmy
Životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - celková spotřeba vody a energie - množství vyprodukovaného odpadu - environmentální dopad produktů a služeb (šetrný materiál, technologie, auta)

Zdroj: Steinerová, 2008

Trnková (2005, str. 77) uvádí dva způsoby měření. První typ Measuring performance je měření výkonu podniku v oblasti CSR neboli měření toho, jak si firma stojí. V tomto případě je sledováno, zda se firmě daří splnit cíle, které si nastavila ve všech oblastech triple-bottom-line. Druhým typem Measuring benefits se zabývá měřením přínosů společenského chování ve firmě. (Trnková, 2005, str. 78)

Další způsob dělení měření CSR uvedl Igalens a Gond, který přehledně člení hodnocení do pěti skupin. První skupinou, která zahrnuje měření na základě obsahové analýzy výročních zpráv. Dalšími měřeními jsou indexy znečištění a indexy hodnotící pověst podniku, výsledky ze získaných dotazníků, data obdržena od ratingových agentur. (Adámek, 2013, str. 41)

Existuje celá řada dalších způsobů, jak firma může měřit a prezentovat své odpovědné chování. Od směrnic, norem až po etické kodexy, vždy by měly být zařízeny tyto významné nástroje v řízení společenské odpovědnosti uvnitř firmy. Autoři

Mick Blowfield a Alan Murray ve své knize *Corporate Responsibility* (str. 213, 2011) uvedli myšlenku Cragg a McKague (2003, volný překlad), kde popisují rozdělení jednotlivých standardů na sedm hlavních oblastí: životní prostředí, pracovní síla, firemní politika, praní špinavých peněz, korupce a úplatkářství, lidská práva, měření CSR, všeobecné standardy.

3.4.2 Vybrané modely využívané pro hodnocení CSR

Různé modely, které se dají uplatnit jak v interním hodnocení, tak i v externím hodnocení společnosti v oblastech CSR, je známá celá řada. Konkrétní metody a přístupy pomáhají zefektivnit řízení, implementaci, měření a reportování společenské odpovědnosti ve firmách. Vybrané modely jsou využívány v podniku jako manažerské nástroje v aktivitách CSR. Mezi pět nejčastějších manažerských nástrojů řadí Adámek (2013, str. 43): model EFQM, OECD, iniciativa GRI, metoda KORP, LBG, Balance Scorecard.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises

Jedná se o směrnici pro nadnárodní společnosti, která obsahuje řadu doporučení a pravidel týkající se chování těchto společností formulované vládami. Evropská komise navrhuje témata, která by se měla směrnice dotýkat, a to zejména politika firmy, řízení firmy založené na pravidlech transparentnosti a důvěryhodnosti. Měla by se také zabývat bezpečností práce, nucenou a dětskou prací, otázkou zaměstnaneckých vztahů a vztahů se stakeholdery, zveřejňování výsledku hospodaření a plánů/vizí do budoucna. Společnost by se měla soustředit na činnosti, které vytváří přidanou hodnotu podniku a přitom dbát na životní prostředí. Dodržování směrnic je dobrovolnou záležitostí každé firmy. (Kuldová, 2010, str. 83)

GRI Global Reporting Initiative

GRI, nezávislá mezinárodní organizace, je průkopníkem ve vykazování výsledků udržitelného rozvoje v oblastech CSR od konce roku 1990. S více než tisíci zpravodaji v 90 zemích po celém světě poskytuje GRI nejrozšířenější standardy, které se týkají reportingu udržitelného rozvoje a jeho zveřejňování. Díky těmto standardům se mohou podniky, vlády, občanské společnosti a samotní občané rozhodovat na základě takových informací, na kterých skutečně záleží. K měření a hodnocení ekonomické, environmentální a sociální výkonnosti stanovuje různé indikátory a zásady, které mohou společnosti využívat.

Základní myšlenky a kroky dle GRI, které vedou k udržitelné ekonomice ve světě:

1. Síla v zainteresovaných stranách
2. Transparentnost je katalyzátor změn
3. Globální perspektiva je potřebná ke změnám
4. Veřejný zájem by měl řídit každé rozhodování v podniku

Z největších 250 světových korporací jich 93% udává informace o udržitelnosti výkonu, z nichž 92% uvedlo, že k tomu využilo normy GRI. V databázi se pohybuje cca 18.000 zpráv ohledně udržitelnosti s využitím standardu GRI a jejich počet stále roste. (GRI, 2016, volný překlad)

Norma ISO 26000

ISO normy 26000 byly vytvořeny pracující skupinou společnosti ISO pro účely společenské odpovědnosti. Tyto standardy byly schváleny 75% hlasujících členských organizací v roce 2010. Různí zástupci vlády, skupin spotřebitelů, nevládních a odborových organizací se zapojilo do podpory rozvoje normy ISO 26000, proto standard pro společenskou odpovědnost představuje mezinárodní konsensus. (ISO, 2016, volný překlad)

Mezinárodní norma poskytuje spíš návod než požadavky na to, jak by měly podniky a organizace pracovat sociálně odpovědným způsobem. V praxi to znamená, že by měla firma jednat etickým a transparentním způsobem, který přispívá ke zdraví a blahu společnosti. Standardy pomáhají seznámit se s tím, co sociální odpovědnost je, objasnit osvědčené postupy a zásady v dané oblasti, zvyšuje pověst podniku, kulturu a produktivitu pracovníků. (Petříková, 2008, str. 123)

Není určena k certifikaci, avšak je velmi úzce spojená s normou SA 8000 (organizace pro lidská práva), která se zabývá oblastí sociálních práv – dětská práce, ochrana a bezpečnost zdraví při práci, nucená práce, problematika odměňování, diskriminace, pracovní kázeň a pracovní doby. (Zadrazilová, 2010, str. 74)

EFQM excellence model

Model vznikl z iniciativy a podnětů amerických a japonských firem. Evropská komise, která zaštiťuje oblast managementem kvality, založila devíti kritériální tzv. model excellence, který vychází z normy ISO 9000 zabývající se kladením důrazu na procesní řízení podniku a správné metodiky měření výsledků těchto procesů. (Kuldová, 2010, str. 69)

Mezi devět kritérií patří: vůdcovství (leadership), strategie, lidé, partnerství a zdroje, procesy, produkty a služby, spokojenost zákazníků, spokojenost lidí, výsledky společnosti a obchodní výsledky.

Smysl EFQM je poskytnout komplexní pohled na danou organizaci, umožňuje lidem pochopit příčiny mezi tím, co podnik dělá a výsledky, kterých dosahuje. Nebere ohled na odvětví, strukturu a velikost organizace a může fungovat v kombinaci s libovolným počtem nástrojů běžně používaných ve firmě. Nadace vznikla, aby propagovala a sama uznávala trvale udržitelný úspěch a poskytovala rady těm, kteří usilují o jeho dosažení. To je realizováno skrz tři integrované komponenty, které tvoří samotnou podstatu modelu (EFQM, 2013, volný překlad):

- Základní koncepce excellence: principy nezbytné pro každou organizaci, která chce přijmout a budovat kulturu trvale udržitelných vynikajících výsledků.
- Kritéria modelu: diagram, který zobrazuje příčiny a následky toho, co firma dělá a jaké má výsledky.
- Logika RADAR: rámec pro přístupy hodnocení výkonnosti podniku a plánování dalšího rozvoje a postupů. (Česká společnost pro jakost, 2016)

Metoda KORP

Jedná se o národní metodiku pro hodnocení společenské odpovědnosti, která byla vytvořena sdružením Korektního podnikání ve spolupráci se Sdružením pro Cenu kvality ČR. Snahou metodiky bylo vytvořit jednotný rámec pro posuzování zpráv ohledně CSR. Jedná se o český kumulativní způsob hodnocení, který je určený i pro malé společnosti. Metodika KORP vychází ze soustavy ukazatelů GRI, z pozitivních zkušeností modelu excellence EFQM a z metodiky sebehodnocení modelu CAF 2006. Od roku 2009 Rada kvality ČR vyhlašuje v rámci této metodiky, na základě zpracování zpráv CSR, Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost. (Kunz, 2012, str. 123-124)

Hodnocení metodou KORP probíhá buď interně, nebo externě. Interní hodnocení probíhá na základě znalostí jednotlivých zaměstnanců a zároveň na firemních dokumentech, kde výsledkem je vytvoření zprávy o CSR. Externí hodnocení probíhá ve dvou fázích, kde první je hodnocení zprávy CSR externistou a poté ještě hodnocení na místě u žadatele také externím hodnotitelem. Hodnocení se opírá o Demingova cyklu PDCA (Plan-do-check-act), přičemž metodika KORP umožňuje dvousečný způsob bodování ve stupnici 0-100 bodů. Bodové hodnocení se může rozlišit na klasické (zjednodušené) pro menší organizace a s jemným rozlišením pro větší firmy. (Empress, 2016)

3.5 Měření a benchmarking

Specifické postavení mezi koncepty měření patří jednoznačně metodika LBG – London Benchmarking Group, která vznikla v roce 1994. Vytvořila jí šestičlenná skupina klíčových organizací orientovaných na firemní dárcovství ve Velké Británii s cílem zvýšení efektivity v rámci firemního dárcovství. Plní funkci mezinárodního systému měření a benchmarkingu filantropických aktivit. Benchmarking znamená porovnání výsledků CSR s jinými organizacemi v této oblasti a firemní filantropie. (Kuldová, 2010, str. 89)

Hlavním cílem LBG je umožnit sledovat a vyčíslit náklady investované v dárcovské činnosti, a s tím spojené účinky (krátkodobé i dlouhodobé) dopadu těchto aktivit. Hodnocení účinku CSR pomocí modelu LBG je doporučeno nezávislou institucí GRI. Model byl vyvinut především pro velké organizace, dnes je využíván v mezinárodním měřítku i středními a malými firmami. V současné době tvoří celosvětovou síť

150 společností využívající model k zefektivnění řízení, měření a vykazování CSR. (CSI Solutions, 2016, volný překlad)

Jeden z hlavních indexů firemního podnikání ve Velké Británii a Austrálii je Corporate Responsibility - CR, který vychází z modelu LBG, zavedený britskou organizací Business in the Community. Dalším významným indexem, který byl mezi prvními globálně uznáván, se nazývá Dow Jones Sustainability. Výhodou DJSI je, že index používá širokou škálu hodnotících kritérií určených pro téměř všechny oblasti společenské odpovědnosti. Zabývá se zejména hodnocením v oblasti udržitelného rozvoje. Ke sběru dat využívá různé zdroje (výroční a jiné zprávy podniku) a především dotazníkové šetření v různých odvětvích. (Zadrazilová, 2010, str. 77)

V české republice se využívá Standard odpovědná firma, komplexní jednotný a zároveň standardizovaný nástroj zavedený pro hodnocení podpory firem do společnosti (Corporate Community Investment – CCI), který byl aplikován v roce 2005 Forém dárců ČR. S exkluzivním partnerem zakladatelem a vlastníkem metodiky LBG realizuje své projekty.

Skupina, která SOF (Standard odpovědné firmy) založila, jsou: Citibank a.s., Česká spořitelna, a.s, ČEZ a.s., Johnson & Johnson s.r.o., Plzeňský Prazdroj a.s., Provident Financial s.r.o., Siemens s.r.o., Telefónica 02 Czech Republic a.s., Tesco Stores ČR a.s. V dalších letech se připojily další desítky firem jako například Nestlé, ČEZ, OKD aj. (Standard odpovědná firma, 2010)

Autorka Zuzana Bartošová (Fórum dárců, str. 9, 2006), která se oblastí měření a benchmarkingu zabývá v celé své publikaci, rozdělila základní model pro SOF měření do tří složek:

- 1. Charitativní dary** – pravidelná podpora potřebných oblastí prostřednictvím peněžních nebo věcných darů a služeb.
- 2. Firmy investující do komunit** – dlouhodobé, strategické zapojení firmy v problematice jim blízká s cílem podporovat své zájmy a zvyšovat si reputaci. Podpora probíhá opět buď jako forma poskytování finančních prostředků, času nebo věcných darů.
- 3. Komerční aktivity organizací** – propagace firmy skrz spolupráci s neziskovými organizacemi.

4 Výsledky

4.1 Česká spořitelna, a.s.

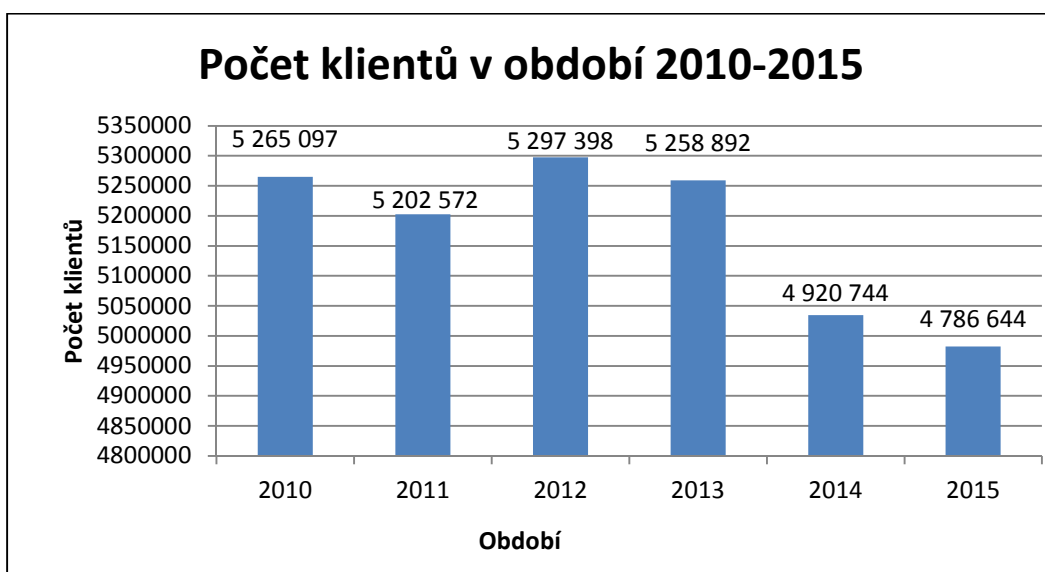
Akciová společnost Česká spořitelna byla zapsána 30. prosince 1991 u městského soudu v Praze se sídlem Olbrachtova 1929/62, Praha 4, PSČ: 140 00 a s identifikačním číslem 452 44 782. Je členem koncernu Erste Group, jejichž mateřskou společností je Erste Group Bank AG se sídlem Garben 21 Rakousko. Základní kapitál 15,2 miliardy Kč, který je celý splacený.

Historie

Na českém trhu má Česká spořitelna nejdelší tradici, slaví 190 let od založení. Její historie totiž sahá až do roku 1825. Současná akciová společnost zahájila svou činnost v roce 1991. O rok později proběhla první vlna kupónové privatizace, do které bylo 37% nabídnuto, 40% majetku si ponechal stát, 20% obdržely bezúplatným nabytím vybraná města a obce v ČR a poslední 3% tvořila rezervu pro další případnou restituci. V roce 2000 řídicí výbor pro privatizaci předal doporučení vládě, která rozhodla prodat Českou spořitelnu rakouské společnosti Erste Bank Sparkassen. Erste bank se téhož roku stala z 52% akcionářem ČS, později se stala z 92% vlastníkem České spořitelny. Vedoucí retailová banka Erste bank je jedna z největších poskytovatelů finančních služeb v sedmi geograficky spojených zemích – Česká republika, Slovensko, Rakousko, Rumunsko, Maďarsko, Chorvatsko, Srbsko. (Česká spořitelna, 2016)

Současnost

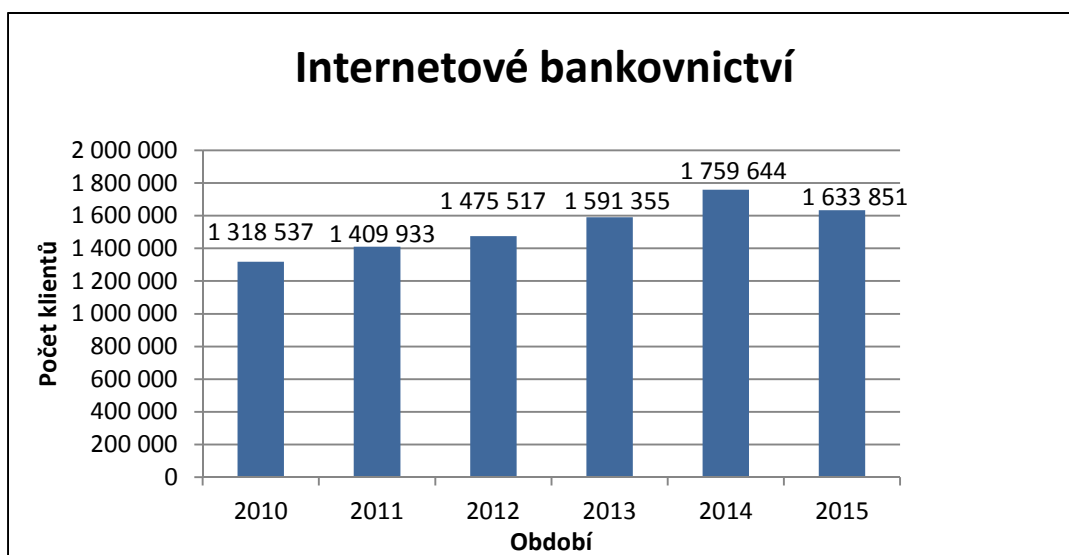
Česká spořitelna, jak již bylo zmíněno, patří mezi největší banky v České republice dle počtu klientů. V grafu lze vidět průběh počtu klientů za období 2010-2015, kdy v roce 2012 vystoupl počet klientů na 5 297 398. Proměnlivost klientů je způsobena narůstajícím nebo klesajícím konkurenčním tlakem na českém bankovním trhu. Odpovídají tomu i roky 2014-2015, kdy byla meziroční změna -4% spojena s vysokým nárůstem bank, jako jsou Air bank či Equa bank, které se zaměřují výhradně na domácnosti. Jejich meziroční změna dosahovala až k 50%.



Obr. 5 Počet klientů v období 2010-2015

Zdroj: Výroční zpráva, 2015

Dlouhodobě klesající trend můžeme pozorovat i u průměrného počtu zaměstnanců, kdy v letech 2010-2015 klesl počet z původních 10 744 na 10 545. S tím souvisí i počet poboček na území České republiky, který se snížil z původních 667 na 633 v roce 2015. Naopak rostoucí tendence je do roku 2014 (vyplývající ze statistik) u počtu aktivních uživatelů SERVIS 24 a BUSINESS 24 a počet bankomatů a platbomatů. V roce 2015 počet opět mírně klesl na stav před rokem 2014.

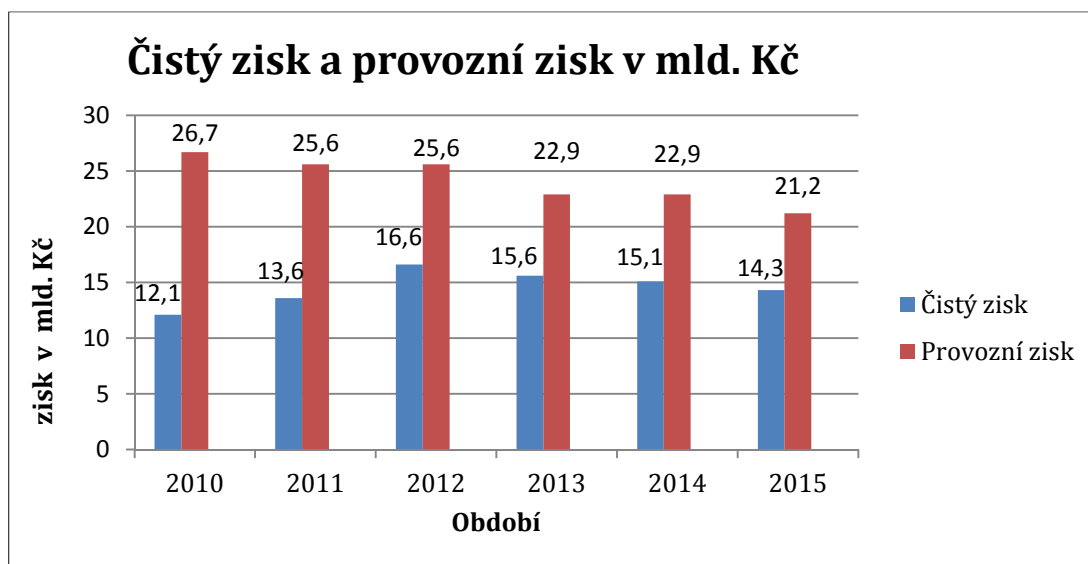


Obr. 6 Internetové bankovníctví

Zdroj: Výroční zpráva, 2014

Z výkazu zisku a ztrát za rok 2014 činil konsolidovaný čistý zisk 15,1 mld Kč. Hospodářský výsledek se tedy v porovnání s rokem 2013 snížil o 3 %. Stále se jedná

o jeden z neziskovějších roků v historii ČS. Stabilní zůstal provozní výsledek hospodaření, a to na úrovni 22,9 mld Kč, který vyjadřuje sílu banky generovat zisk. Vyjádřené konsolidované výsledky jsou ovlivněny především poklesem čistého úrokového výnosu, poklesu provozních nákladů, nárůst zisků z obchodních operací.



Obr. 7 Čistý zisk a provozní zisk za rok 2014

Zdroj: Výroční zpráva, 2014

Konec roku 2014 vykazuje konsolidovanou bilanční sumu ve výši 902, 589 mld. Kč, což představuje snížení o 7% ve srovnání s rokem 2013. Ze strany aktiv došlo ke zvýšení objemu poskytnutých úvěrů (růst o 2%) a na pasivní straně bilance se mírně zvýšily vklady klientů a objem vlastního kapitálu. (Výroční zpráva, 2014)

4.2 Společenská odpovědnost v České spořitelně a.s.

První kompletní zpráva o společenské odpovědnosti České spořitelny a.s. byla zveřejněná v roce 2007, která informovala veřejnost o aktivitách a firemní strategii v této oblasti. Nemění se ale fakt, že společenská odpovědnost byla uvnitř firmy zaimplementována v průběhu celé její existence. Banka vznikla zejména pro podporu a pomoc lidem stát na vlastních nohách, k čemuž se hlásí i dnes a je součástí firemní strategie. Společenská odpovědnost se ve firmě neustále vyvíjí podle aktuálních témat moderní doby, jako je např. zvýšený důraz na životní prostředí, podpora vzdělávání a dobročinných organizací. Přesto se snaží cílit pozornost na témata, která stojí mimo oblast hlavního zájmu, rovněž stejně naléhavá a aktuální. Tím chtějí upozornit, že ani tato témata jim nejsou lhostejná a investují do nich – do budoucnosti nás všech.

4.2.1 Ekonomická oblast

Pod oblast spadají otázky na firemní hodnoty, cíle a poslání společnosti. Zda systematicky řídí své aktivity ve všech oblastech společenské odpovědnosti, jaká je jejich výsledná komunikace a jaké prostředky k ní využívá. V této oblasti se řeší otázky ohledně společenského chování firmy ke klientům a k dodavatelům, jakým způsobem vybírá své dodavatele a měří spokojenost zákazníků. Poslední část se týká reklamy a marketingu, zda poskytuje pravdivé a přesné informace o svých produktech.

A) Systém řízení

1. Jak je zpracována struktura úrovně řízení organizace?

Moderní, dynamická a stále se rozvíjející Česká spořitelna se zajímá o kvalitní odborníky, specialisty a manažery, kteří chtějí přispět ke změnám mezinárodní finanční instituce a profesionálně se seberealizovat. Proto je vytvořena taková organizační struktura v ČS, která vychází z těchto předpokladů.

Hlavní činnost je vykonávána centrálou, regiony a dalšími pobočkami. Centrála plní funkci řídicího koordinujícího metodického centra, která zakládá investiční fondy a další dceřiné společnosti. Základní výkonnou obchodní složkou jsou regiony řídicí se směrnicemi a organizačním řádem společnosti. Pod regiony spadají pobočky, které se zapisují do obchodního rejstříku jako odštěpné závody.

Vedoucí zaměstnanci banky jsou zároveň členové představenstva s pravomocemi odpovídajícími útvaru, ve kterém působí. Řídí organizační útvary společnosti a vykonávají další činnosti s tím spojené, a to v souladu s vnitřními předpisy společnosti. Ostatní zaměstnanci mají konkrétní pravomoci a odpovědnosti odpovídající pracovnímu zařazení. Pracují dle pokynů nadřízeného vedoucího pracovníka dle právních předpisů společnosti (organizačních, vnitropodnikových).

ČS využívá dualistický systém vnitřní struktury. Mezi nejdůležitější patří valná hromada, dozorčí rada, výbor pro audit a představenstvo, které mají svá práva a povinnosti, postavení a způsob rozhodování uvedený ve stanovách České spořitelny.

2. Jak má organizace zpracovaný systém kontroly dodržování práv a povinností, odpovědnosti?

Mezinárodně uznávané principy správy a řízení společnosti, doporučení Komise Evropské unie, určují veškeré aktivity České spořitelny. Řídí se různými prohlášeními o souladu činnosti s řízením firmy a principy Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), ve které je Česká republika členem. Musí plnit náročné politické, ekonomické a legislativní podmínky, které pravidelně zveřejňuje. O synchronizaci vnitřních předpisů banky s platnou legislativou se stará samostatně vyčleněné oddělení.

Oddělení Compliance, který je součástí firemní kultury, slouží převážně ke kontrole dodržování zákonných práv akcionářů, rovnocenného přístupu akcionářů a všech zákonů a právních předpisů. Sleduje chování zaměstnanců, zda je v souladu s právními předpisy, etickým kodexem, vnitřními předpisy banky a jinými standardy. Pravidelně poskytuje informace o své činnosti představenstvu a dozorčí radě.

Nejdůležitější kontrolní orgán je „ŘKS“ - Řídící a kontrolní systém, který působí uvnitř společnosti a zabezpečuje realizace záměrů a dosažení cílů společnosti. Hlavním úkolem ŘKS v rámci strategie společnosti je provádět činnosti tak, aby byly vynaloženy s optimální výší nákladů a rizik. (Stanovy České spořitelny, 2015)

Vlastní standardy bankovních služeb pro své klienty (fyzické i právnické osoby) vydává ČS v Kodexu bankovních služeb. Jedná se převážně o informace týkající se obchodních podmínek, sazebníků, výpisů z účtu, péče o klienty, řešení sporů, práv klientů ve vztahu k bance nebo práv ve vztahu banka-klient. Česká spořitelna do svého Kodexu bankovních služeb začlenila také Kodex chování mezi bankami a klienty (standard ČBA č. 19/2005), který vydala Česká bankovní asociace v roce 2005. Tímto začleněním zajišťují pro klienty lepší podmínky služeb, než vyplývají z čistého standardu ČBA. Zaměstnanci jsou také neustále školeni, aby při setkání s klientem mohli naplňovat tato pravidla, ke kterým se společnost zavázala. V případě, že banka nedodrží některou z zásad Kodexu služeb ČS, mohou se klienti-poškození obrátit na team Ombudsmana České spořitelny, který 85% případů řeší do 5 pracovních dnů. Útvar ombudsman spadá pod generálního ředitele Tomáše Salomona, který v lednu 2016 vystřídal po 17 letech Pavla Kyselku.

3. Jak organizace využívá sebehodnocení systému managementu pro zlepšování celkové efektivnosti a účinnosti organizace?

Kontrola a sebehodnocení managementu je prováděno přes interní audit, zaměřený na přidávání hodnoty a zdokonalení procesů v bance. Interní audit je uskutečňován vždy ve všech útvarech České spořitelny, kde se monitorují procesy, činnosti, identifikují se oblasti pro zdokonalení a dosažení stanovených cílů a sestavují se metodické přístupy ke zlepšení hodnocení – řízení rizik, kontrolní procesy, řízení banky. Kontroluje výsledné zprávy z minulých let a ověřuje jejich zlepšení, nápravu pokroky. Veškeré kroky jsou v souladu s Erste Group, která určuje obchodní strategii a cíle podniku.

V rámci dílčího managementu je postupováno individuálně dle oblasti a zařazení managementu. Například risk management a systém kontroly odpovídá profilu činnosti a rizikům České spořitelny. Zaměřuje se na plnění cílů a identifikaci rizik a trendů. (Výroční zpráva, 2015)

S pomocí vedoucích manažerů je hodnocen systém managementu zaměstnanci. Zaměstnanci podávají podněty a nápady ke zlepšení procesů, kvality prostředí,

pracovního prostředí, které by mohly usnadnit čas i peníze. Program, který tyto činnosti zaštiťuje – Kaizen, probíhá v rámci skupin za podpory vyškolených moderátorů na lokální i centrální úrovni. Za poslední rok zaměstnanci upozornili na několik vad v systémech řízení a činnostech procesů, a tím pomohli k velkým úsporám. Banka podpořila zrealizovat 75 centrálních a 159 lokálních námětů, díky nimž ušetřila až 13 mil. Kč. (Pomáháme dobrým věcem, 2015)

4. Jak organizace aplikuje přístupy leadershipu vůči spolupracovníkům a za městnancům?

Leaderi společnosti se snaží pomocí nastavených instrukcí rozvíjet vize a strategické záměry, které by měly vést ke konstruktivní změně a dosažení vizí. Pokud jde o oblast sladování lidí je dbáno na otevřenou a neustálou komunikaci a důraz na zapojení všech zainteresovaných osob. Společnost pravidelně investuje do vzdělávání a rozvoje svých leaderů, kteří se pravidelně, již čtvrtým rokem, účastní konference Leadershipu. Je určena pro všechny podnikatele, manažery i zaměstnance, kteří se chtějí stát inspirativním a úspěšným leadrem nebo chtějí vytvářet spokojené pracoviště, kde zaměstnanci budou chtít pracovat s chutí a efektivně.

Leader České spořitelny dodržuje určité zásady o úspěšném vedení např.:

- Pozorně naslouchat všem zaměstnancům skupiny
- Jasná definice cílů a motivovat k nim zaměstnance
- Inovativní myšlení, nové přístupy a řešení
- Využívat zpětnou vazbu a použít ji ke zlepšení
- Průběžně motivovat a povzbuzovat k práci
- Podporovat a naslouchat svým zaměstnancům...

5. Jak organizace identifikuje potřeby a očekávání zákazníků?

Jestliže dbá Česká spořitelna na kontinuální zvyšování a posilování kvality služeb, které jsou poskytovány klientům, měla by správně identifikovat potřeby svých zákazníků. Úroveň služeb je měřena krátkodobě pomocí klientské zkušenosti dle indexu NPS – Net Promoter Score. Průzkum se dělá bezprostředně po opuštění zákazníka pobočky, jehož cílem je získat informace o zkušenostech s pracovníky ČS. Pomocí indexu měří loajalitu klientů a jejich ochotu doporučit produkty a služby svým známým a přátelům. Tímto způsobem identifikuje nedostatky a umožňuje na základě doporučení/nedoporučení měnit produkty a služby, aby klientům co nejvíce vyhovovaly. Díky mystery shoppingu získává komplexní a nezávislý pohled na zákaznickou zkušenost a může řešit příčiny stížností. Hledá nejčastější stížnosti na produkty a služby, které vnímají zákazníci negativně, a hledá jejich následná řešení.

Tab. 9 Vyhodnocení kategorie - Systém řízení

Kategorie A)	Bodová známka
1.	2
2.	1
3.	1
4.	1
5.	1
Celkem 6 bodů	

B) Výkonnost

1. Jak organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti?

Banka se v první řadě snaží identifikovat své slabé a silné stránky a příležitosti ke zlepšování. Další možnost je navrhování a sestavování vhodného projektu, přičemž je preferován i návrh implementace do systému podniku. Nejprve si vytyčí hlavní cíle transformace, potom způsoby jejího dosažení a následný harmonogram plnění dílčích cílů.

Postup je následující:

Identifikace problému -> návrhy řešení -> výběr nejvhodnějšího řešení-> přínosy změny -> použité nástroje, produkty, technologie -> zpracovatel, dodavatel -> měření a řízení procesů.

K procesnímu přístupu zohledňují dialogy s nejdůležitějšími skupinami stakeholderů – zaměstnanci, zákazníci, s širokou veřejností, zejména s médii. Jak jsou výsledky analyzovány, firma neuvádí.

2. Jak organizace aplikuje přístupy kontinuální zvyšování výkonnosti?

Veškeré kroky jsou v souladu s mateřskou společností Erste Group Bank, společně spolupracují na skupinových projektech, jejichž cílem je plně využít obchodního potenciálu na střeoevropských trzích ve všech segmentech. Spolupracují v otázkách transparentnosti a srovnatelnosti měření výkonnosti, úspor z rozsahu nebo nákladových energií. Projekty se zabývají řízením rizik a oblastí informačních technologií a jiné podpůrné a obslužné činnosti. (Výroční zpráva, 2015)

Tab. 10 Vyhodnocení kategorie - Výkonnost

Kategorie B)	Bodová známka
1.	0
2.	1
Celkem 1 bod	

C) Transparentnost

1. Jak je zajišťována informovanost o aktivitách CSR v podniku?

Ředitelkou úseku firemní komunikace České spořitelny je nově od 1. září 2015 paní Marta Krejcarová, která vystřídala paní Kláru Gajduškovou. Řídí veškerou komunikaci a zároveň se stará o CSR aktivity ve společnosti. Náplní práce a jejím přesvědčením je srozumitelná komunikace nejen uvnitř banky ale i směrem k veřejnosti, která by měla mít jasnou představu o činnostech a nabízených produktech České spořitelny.

Úsek firemní komunikace zahrnuje Nadaci i celý tým CSR, tiskové centrum a tým interní komunikace a intranetu. Tým je zajištěna správná a rychlá komunikace proudící uvnitř i vně firmy. Pro komunikaci banka využívá různé prostředky, zejména interní média (interní časopis pro zaměstnance, intranet a elektronické bulletiny). Mnohé informace jsou dostupné z webových stránek České spořitelny, kde mají pro CSR vytvořený speciální widget obsahující základní informace o aktivitách v daných oblastech. Stránka je propojená s různými odkazy na články, diskuze, rozhovory, ocenění a jinými portály zmiňující Českou spořitelnu v rámci společenské odpovědnosti.

K dispozici jsou také dostupné dobrovolně zveřejňované zprávy o Společenské odpovědnosti od roku 2007 po nejnovější přehled CSR aktivit za rok 2014. Aktuální zprávu za rok 2015 Česká spořitelna zatím nezveřejnila. Od začátku roku 2017 bude platit směrnice o povinném reportování dobročinných projektů, nařízená Evropskou komisí pro firmy se statutem dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví „velká“ a o takzvané subjekty veřejné. V současné době reportování, tak i jeho forma zpracování, povinné není. Pro některé firmy může nová povinnost způsobit administrativní zátěž, na druhou stranu může zvýšit transparentnost firem. Českou spořitelnu tato skutečnost nijak nezasáhne, report podává dobrovolně i v současné době. (Report CSR, 2015)

2. Jak je zajišťována dostupnost informací o ekonomických výsledcích a výsledcích hospodaření podniku, majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků podniku?

Od roku 2002 není banka veřejně obchodovatelnou společností, avšak nadále pokračuje v politice otevřenosti a transparentnosti při zveřejňování svých průběžných výsledků – např. na svých webových stránkách nebo ve veřejném rejstříku na Justici. Dostupné uveřejněné dokumenty jsou: výroční zprávy, meziroční zprávy a výsledky, informace pro akcionáře, prezentace hospodářských výsledků a mnoho dalších, které obsahují veškeré podrobné údaje o hospodaření České spořitelny.

Tiskové konference pořádá společnost minimálně dvakrát za rok, na kterých seznamuje veřejnost s obchodními výsledky skupiny a odpovídá na případné dotazy. Valná hromada je svolávána v souladu se zákonem a je o ní informováno v dostatečném předstihu v Hospodářských novinách a Obchodním rejstříku. Akci-

onářům, kteří vlastní akcie na jméno, se zasílají oznámení o konání Valné hromady a dalších potřebných informací. Veškeré dokumenty a materiály (účetní závěrky, změny stanov, výkazy...) naleznou akcionáři na webových stránkách, které si mohou včas prostudovat.

3. Jak je udržována informovanost zaměstnanců o dění v podniku?

Protože banka dbá na zpětné vazby ze strany zaměstnanců, využívá systém otevřené komunikace. Tímto systémem umožňuje snazší komunikaci řadových zaměstnanců s nejvyšším managementem banky a tím přispívá k lepší informovanosti zaměstnanců. Nejdůležitější systémem pro rychlé informování je funkce INTRANETU.

Možností komunikace s generálním ředitelem je „open line“ – otevřená linka, kde mohou zaměstnanci přibližně 3krát ročně vyslovit své názory přímo s ředitelem společnosti. Doplněním otevřené linky je využití neformálního setkání při snídani, aby se zaměstnanci podělili se svými zkušenostmi, názory nebo i náměty na zlepšení. Přibližně třikrát ročně se pořádají schůzky na chatě se členy představenstva a vedením jednotlivých poboček, projednávají zde aktuální dění v podniku, strategie, záměry, přístupy, procesy a dotazy zaměstnanců.

V jiné otázce je tato problematika více rozebrána.

4. Jak vyvážené jsou poskytované informace s ohledem na pravdivost, přesnost, úplnost a včasnost?

Informační povinnost je v bance upravena především Vyhláškami České národní banky a BCPP, které jsou neustále aktualizovány. Uvádějí obsah i frekvenci zveřejňování dokumentu v České spořitelně. Další povinné informace, které musí banka zveřejňovat s ohledem na přesnost, včasnost, pravdivost a úplnost, jsou řízeny např. zákonem o platebním styku, dle opatření regulátorů kapitálového trhu, dle licence České národní banky. Důležité informace pro soukromou klientelu jsou shrnuty a zveřejněny ve všeobecných obchodních podmínkách a obchodních podmínkách k platebním službám, pro poskytování úvěrů, hypotečních úvěrů a služeb, které jsou k dispozici na všech pobočkách firmy nebo na internetových stránkách společnosti. V některých případech jsou využívány tištěné materiály a příručky například přehled cen, návody na používání karet, zacházení s úvěry apod. Informace určené firmám a korporátní klientele jsou uvedeny v obchodních podmínkách.

Tab. 11 Vyhodnocení kategorie - Transparentnost

Kategorie C)	Bodová známka
1.	2
2.	1
3.	1
4.	0
Celkem 4 body	

D) Dokumenty

1. Jak je v organizaci vnímán etický kodex?

Klíčovými firemními hodnotami České spořitelny jsou spolehlivost, vnímavost, vstřícnost a srozumitelnost, které vytvářejí dlouhodobé konkurenční výhody. Společnost se snaží o image banky moderní, která poskytuje komplexní služby pro všechny skupiny klientů. Vnímáme ji tedy jako ambiciózní, z pozice leadera trhu, dynamickou a inovativní skupinu splňující přístupy společenské odpovědnosti.

Etický kodex Finanční skupiny ČS a Kodex bankovních služeb je jeden z nejvýznamnějších dokumentů, kterým se společnost (zaměstnanci) řídí. Pro lepší řízení a dohled na dodržování kodexu, vznikl poradce v otázkách Etického kodexu - Manažer pro etiku. Úkolem manažera pro etiketu je řídit aktivity spojené s etikou, ale také být poradcem v otázkách Etického kodexu. Pomáhá při konfliktech v oblasti etiky na pracovišti a dohlíží na naplňování etického chování v rámci Kodexu. V neposlední řadě by měl poskytnout své služby zaměstnancům, kteří mají podezření na porušení zásad Etiky a kodexu ve společnosti.

Pro úspěšnost firmy je víc než důležité dbát na etické chování, proto Etický kodex zaměstnanců zahrnuje normy chování a principy, kterými se řídí v každodenním pracovním životě. Kodex vychází nejen z vize a poslání podniku a dodržování zákonů a předpisů, ale především z přesvědčení, že to co společnost dělá, je prospěšné a pomáhá tvořit dobré jméno firmy a udržet si vedoucí pozici na trhu.

V roce 2008 podepsala Česká spořitelna Chartu odpovědného podnikání, tímto podpisem se stala součástí ESBG (Evropská skupina spořitel), která považuje společenskou odpovědnost firem jako součást svého podnikání. V témže se také upsala k Prohlášení směřující k zelenějšímu spoření a retailovému bankovnímu sektoru. Charta odpovědného podnikání doporučuje svým členům dodržovat šest principů odpovědnosti:

1. *Budovat poctivé a jasné vztahy s klienty a to v zájmu udržení dlouhodobé důvěry*
2. *Pro všechny skupiny společnosti se snažit o dostupnost bankovních služeb, zejména po stránce finanční a vzdálenostní*

3. *Být přátelský k životnímu prostředí a podporovat s tím spojené produkty a služby*
4. *Obchodní cíle propojovat s potřebami místních komunit, zodpovědně přispívat k rozvoji dané společnosti a podporovat sociální blahobyt*
5. *Vystupovat jako zodpovědný zaměstnavatel a poskytovat dobré pracovní podmínky* (Česká spořitelna, 2008)

Podporovat firemní kulturu, vzdělávat zaměstnance a vše spojit s transparentní komunikací.

2. Jaké má organizace stanovené strategie CSR?

Mezi strategické oblasti patří podporování kultury, vzdělávání, vědy, zdravotní péče, sportu, v sociálních a veřejných věcech, podpora různých nadací a neziskových organizací a ekologie.

Projekty společenské odpovědnosti Nadace České spořitelny a Nadace Depositum Bonum vychází ze strategie „Investujeme pro budoucnost“. Zaměřuje se na hlavní tři oblasti CSR aktivit, kterými se Česká spořitelna zabývá. Je to oblast vzdělávání, pomoc lidem v nouzi a udržitelný rozvoj a péče o životní prostředí. Definují si je jako:

- I. *Jsmе s těmi, od nichž se společnost odvrací*
- II. *Vzdělávání ke konkurenceschopnosti*
- III. *Jme bez bariér* (Česká spořitelna, 2015)

3. Jak má organizace stanovené cíle CSR?

Hlavním cílem je především nabízet klientům služby, které potřebují, a to prostřednictvím poskytovaných finančních služeb umožňujících jejich přání a potřeby naplňovat. Firemní strategie je založena na principech a hodnotách společnosti a jejímu vzniku pomohl průzkum názorů zaměstnanců, akcionářů, klientů i veřejnosti. Vychází z firemních cílů a vizí, které jsou v souladu se společensky odpovědným přístupem propojeným ve všech obchodních i neobchodních aktivitách. Měla by vést ke spokojenosti svých cílových skupin: klientů, akcionářů, zaměstnanců a hlavně místní komunitě, ve které působí.

Společnost se aktivně zaměřuje na plnění své obchodní strategie, ale zároveň i na strategii společenské odpovědnosti, která je vymezena nejvyšším vedením firmy a prolíná celou firmou, jelikož již její implementace probíhá ze shora dolů přes různá oddělení - skrz strukturu České spořitelny.

Vizí společnosti je být první volbou všech skupin klientů. Mít prvotřídní výkony zaměstnanců, kteří by měli poskytovat špičkovou podporu a poradenství v oblasti finančnictví a služeb. Díky tomu zajistit akcionářům nadprůměrné výnosy a dále je investovat do vytváření kvalitních pracovních podmínek a k rozvoji kvality společnosti.

4. Jak jsou používány postupy pro realizaci CSR aktivit?

Kladně můžeme hodnotit zapojení stakeholderů, kde společnost vede dialog o dalších krocích CSR se svými zainteresovanými stranami. Udržuje tak dlouhodobou komunikaci jak s okolím, ve kterém působí, tak s akcionáři, partnery a především se svými zaměstnanci a klienty.

Na přelomu roku 2007 a 2008 byl uskutečněn jeden z významných průzkumů, ve kterém se banka dotazovala respondentů (stakeholderů, určenými vedoucími různých oddělení v ČS) na tři otázky ohledně chování společnosti v souvislosti na společenskou odpovědnost. *Jakou roli by měla hrát strategie CSR ve firmě? Jak hodnotíte současné aktivity v porovnání se stanovenými cíli a v porovnání s její konkurencí? Jaké jsou hlavní oblasti, na které by se Česká spořitelna mohla zaměřit a zároveň se shodovali s výše uvedenými cíli?* na základě níž sestavila hrubý koncept pro svou další strategii. (Česká spořitelna, 2007)

Ve všech činnostech, které banka provozuje, se snaží dodržovat různá právní omezení, zásady a normy společnosti a závazky plynoucí z jejich Etického kodexu a Kodexu bankovních služeb České spořitelny.

5. Jakým způsobem vede záznamy o CSR činnostech?

V oblasti CSR pracují ve společnosti dva stálí zaměstnanci a v Nadaci České spořitelny se pohybují dva zaměstnanci na plný úvazek a jeden zaměstnanec na poloviční úvazek. Nadace Depositum Bonum, pod kterou spadají různé firemní projekty ohledně společenské odpovědnosti banky, zaměstnává 6 kmenových zaměstnanců a 25 učitelů, kteří se starají o regionální centra. Potom jsou ještě další zaměstnanci, kteří na část svého úvazku pracují na diverzitě a PR CSR aktivit.

Celá jmenovaná skupina zaměstnanců má na starosti i vedení záznamů o společenských aktivitách. Ve společnosti jsou zavedené a vypracované postupy pro vedení a řízení všech dokumentů jak interních i externích. Formuláře a různé dokumenty jsou v aktuálních podobách k dispozici na firemním intranetu, které potom vyplňují a posílají na schválení vyššímu managementu. Veškeré záznamy musí být v souladu s požadavky a strategií podniku. Vedení záznamů není jednotvárná činnost, obsahuje jejich tvorbu, schvalování, identifikaci, archivaci a především aktualizaci. Vypracovávají se různé příručky, formuláře, projekty, záznamy o činnosti, poptávky či nabídky, zprávy pro tisk a veřejnost aj. Veřejnými dokumenty jsou zprávy o Společenské odpovědnosti od roku 2007 po současnost a dílčí informace o jednotlivých projektech a dokumenty o charitativní činnosti zveřejňují a vedou Nadace ČS sami za sebe.

6. Jak má společnost určené klíčové zainteresované strany?

Zapojení a poznání všech svých klíčových zainteresovaných osob je pro banku prioritní. Snaží s nimi komunikovat, naslouchat jejich připomínky a názory, které zohledňuje ve strategii a dalších krocích spořitelny. Relevantní zainteresované osoby České spořitelny jsou: zaměstnanci, klienti, vlastníci, neziskové organizace, veřejnost, státní správa, obchodní partneři.

Tab. 12 Vyhodnocení kategorie - Dokumenty

Kategorie D)	Bodová známka
1.	2
2.	1
3.	2
4.	0
5.	1
6.	1
Celkem 7 bodů	

E) Zákazníci

1. Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení očekávání zákazníků a jejich spokojenost?

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy, velké firmy, finanční instituce, developery, bytová družstva a SVJ, neziskové organizace, města a obce. Aby byl prodej finančních produktů a služeb dlouhodobě úspěšný je třeba cílevědomě a trvale uspokojovat finanční potřeby klienta. V současné době je nabídka produktů a služeb na trhu velmi vyrovnaná a parametry jsou snadno zaměnitelné, proto je rozhodující kvalita poskytovaných služeb a poradenství. Je nezbytné analyzovat klientovy potřeby a přizpůsobovat jim nabídku a chování ve vztahu klient-banka a klient poradce, který nabývá většího rozvoje.

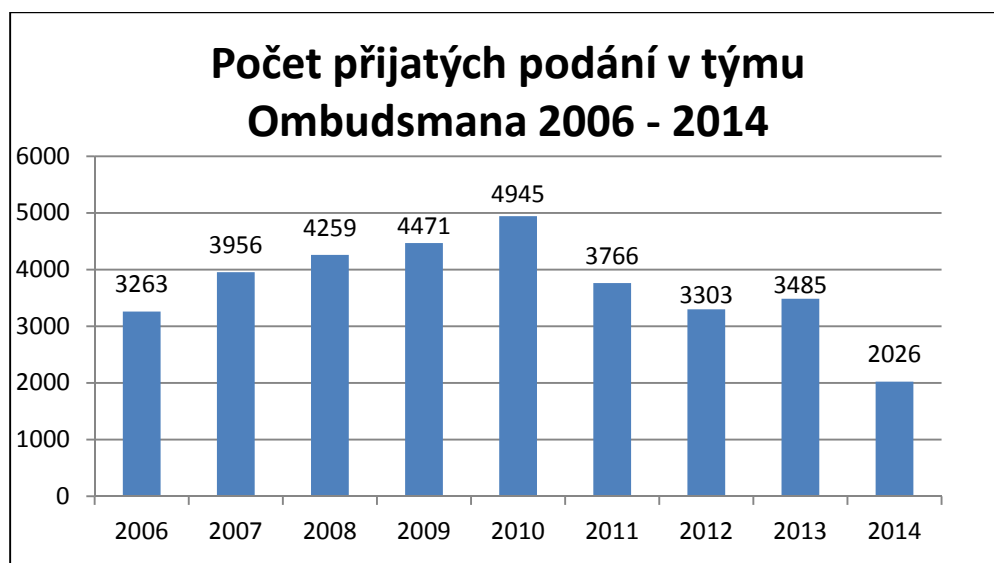
Od roku 2009 společnost přijala hodnotící výkonová kritéria pro schopnost řídit spokojenost i loajalitu klientů. Pro rozvoj zlepšování kvality využívá banka metologii Six Sigma, procesní řízení, Kaizen a trvalé zlepšování. Výsledky spokojenosti klientů porovnává podle evropského modelu spokojenosti EPSI a evropským benchmarkem Finalta.

Česká spořitelna monitoruje a měří spokojenost zákazníků pomocí CSI (Customer Satisfaction Index). CSI index se pohybuje stále na stabilní úrovni 75-80, která je blízko výsledků západoevropských a amerických bank. Úroveň spokojenosti si drží i přes narůstající aktivity ostatních účastníků trhu. Prostřednictvím externí agentury, přes telefonické dotazování vybraných 2 600 klientů ČS, je získávána dvakrát ročně celková spokojenost klientů se službami banky.

2. Jakým způsobem organizace komunikuje se zákazníky?

Jak už bylo zmíněno výše, Česká spořitelna založila tým ombudsmana po vzoru mateřské Erste Bank, ve které vznikl a úspěšně působí již od roku 1997. Jejich členové se pravidelně scházejí a dělí se o zkušenosti, informace a nejlepší způsoby řešení klientských podání a zlepšování stávajících služeb. Cílem vytvoření týmu ombudsmana je status ochrance práv klientů Finanční skupiny ČS. Za rok 2015 byla spokojenost řešení stížností 76% a průměrná doba řešení byla 10,5 dne. Nej-

častější stížnosti se týkaly srozumitelnosti nebo nefunkčnosti produktů a služeb, jejich poplatky, neschválené úvěry či vymáhání dlužných pohledávek.



Obr. 8 Počet přijatých podání klientů v týmu Ombudsmana
Zdroj: Výroční zpráva, 2014

Podání klienta je jakási zpětná vazba klienta ke službám a produktům banky – buď ve formě stížnosti, pochvaly, námětů, dotazu nebo reklamace. Podání je možno různými způsoby – osobně, písemně, telefonicky, přes pobočku nebo klientská centra. Sledování kvality služeb je rozděleno do několika oblastí – zjišťování spokojenosti klientů (dotazování do dvou týdnů od návštěvy pobočky), kontrolní nákupy (měření kvality na prodejních místech), výstupní dotazník (při odchodu klienta, k prevenci), podání klientů (pro zlepšování a zvyšování kvality služeb).

3. Jakým způsobem dochází v organizaci k nakládání s údaji zákazníků?

Veškeré informace, které od klientů shromažďují, považují za velmi důvěrné, a tak je s nimi i zacházeno v souladu s platnou legislativou. Mezi údaje, které banka shromažďuje, jsou především osobní údaje sloužící k jednoznačné a nezaměnitelné identifikaci klienta a ke komunikaci s ním. Naopak citlivé údaje, jako je např. zdravotní stav, jsou vyžadovány jen v případě, pokud jsou nezbytné k uzavření pojistné smlouvy, vyřízení pojistných událostí. Vše se odvíjí od povahy pojistného produktu, kde údaje klient poskytuje zcela dobrovolně, nicméně jsou nutné k uzavření smlouvy. Česká spořitelna čerpá informace přímo při jednání s klientem, nebo z veřejně dostupných rejstříků, seznamů a evidencí (Obchodní rejstřík, veřejný telefonní seznam aj.).

Osobní údaje klientů Česká spořitelna poskytuje/zveřejňuje dle zákonných povinností stanovenými zvláštními předpisy (zákon č. 277/2009Sb., o pojišťovnictví aj) státním orgánům, zejména exekutorům, správcům daně, notářům, orgánům státní správy, soudům, České asociaci pojišťoven, externím agenturám k vymáhání po-

hledávek apod. bez souhlasu klienta. Při souhlasu klienta mohou být údaje použity pro marketingové účely a pro subjekty podnikající v pojišťovnictví a bankovníctví a jiným subjektům. Klient může v průběhu smluvního vztahu části písemně upravit nebo odvolat rozsah poskytování informací k dalšímu zpracování, pokud se strany nedohodly jinak. (Pojišťovna České spořitelny, 2016)

4. Jakým způsobem je realizována ochrana osobních dat a údajů zákazníků?
Ochrana osobních údajů je upravena §12 odst. 2 zák. č. 101/2000Sb., o ochraně osobních údajů, který určuje zákonem stanovený rozsah poskytnutých informací o zákazníkovi. Informace, které Česká spořitelna o klientovi zpracovává, si může zákazník vyžádat na centrále.

S pravidly se zpracováním osobních údajů a jejich ochranou jsou zákazníci vždy řádně seznámeni při uzavírání jakékoli smlouvy. V rámci seznámení může být klient požádán o vyjádření k navrženému Souhlasu se zpracováním osobních údajů. Klient má právo domáhat se nápravy, s využitím různých prostředků, která právní úprava o ochraně osobních údajů poskytuje, pokud zjistí nebo se domnívá, že byly údaje zneužity.

Tab. 13 Vyhodnocení kategorie - Zákazníci

Kategorie E)	Bodová známka
1.	1
2.	1
3.	0
4.	0
Celkem 2 body	

F) Bezpečnost výrobků a služeb

1. Jak jsou podávány informace o výrobcích a službách z hlediska úplnosti, přesnosti a pravdivosti?

O službách a produktech sdělují zaměstnanci banky všechny potřebné informace otevřeně, čestně a srozumitelně. Každému, kdo se těžko orientuje ve finančních pojmech, je k dispozici odborný zaměstnanec, který nabízí profesionální, a srozumitelný přístup k dané problematice. Před uzavřením jakékoli smlouvy jsou zákazníci opět seznámeni a upozorněni na podmínky týkající se jednotlivých produktů a služeb (výše poplatků, úrokové sazby a další nezbytné informace). Zaměstnanci s klienty diskutují o všech možných variantách, ze kterých si zákazník může vybrat tu pro něj nejbližší. Se změnami obchodních podmínek je poskytnuta včasná zpráva, která seznamuje klienty, o jaké změny jde a mají tak čas změnám porozumět, případně se mohou obrátit na finanční poradce. Veškeré informace mohou získat při osobním kontaktu v rozsáhlé síti poboček, ale zároveň i po telefonické konzultaci, v rámci internetového a on-line bankovníctví.

Zaměstnanci jsou školeni a jsou seznámeni s Kodexem bankovních služeb ČS a Kodexem chování mezi bankami a klienty, kterými se svědomitě řídí a naplňují firemní zásady, které jako banka garantuje.

2. Jakým způsobem organizace přistupuje k reklamě a propagaci?

Pro oblast marketingu je vytvořený Výbor pro marketing a sponzoring Finanční skupiny České spořitelny. Funguje jako poradní orgán představenstva a má na starosti projednání návrhů marketingové a sponzorské strategie, kampaně, strategické komunikační koncepty a další. Zabývá se brandem a podporou prodejních kanálů zahrnujíc merchandising obchodních míst. Nově je vytvořena pracovní skupina Top management team, kde má každý u jednacího stolu své místo. Každý má možnost slyšet a zapojit se do diskuze ostatních např. ohledně vývoje nápadů, projektových idejí. Právo na vyjádření se již k věcem, které začínají a ne až po rozhodnutí a vytvoření reklamy, je velmi úspěšnou novinkou v ČS.

S rostoucím tlakem konkurence je kladen velký důraz i na správnou marketingovou strategii, která by obstála při tak silném konkurenčním boji v oblasti bankovníctví. Česká spořitelna si nevybrala cenový boj s novými hráči na trhu, naopak se zaměřila více na přidanou hodnotu, kterou banka nabízí. Produkty se stále více podobají a nejsou samostatně tak atraktivní, jako tomu bylo dříve. Česká spořitelna se snaží vžít do role zákazníka a z jeho pohledu rozhodnout, jaká je jeho potřeba - co mu vlastně nabídnout. Zákazník nevidí jen úvěr, ale hlavně to, co si za něj nakoupí, což je při tvorbě marketingové strategie velmi důležité neopomenout.

Nejaktuálnější marketingová kampaň je založena na dosavadním komunikačním konceptu s názvem „Rodina nás baví“, který banka uvedla v roce 2013 cílící na rodiny s dětmi. Tato nadlinková kampaň běžela v televizi, tisku, rádiu, outdooru a na internetu. Na to banka navázala reklamní kampaní, ve které je v hlavní roli animovaná rodina Palečkových. Cílem konceptu je výrazné odlišení se od konkurence, kde se zároveň snaží představit hravým způsobem produkty a služby. Zaměřuje se na mass market (širokou veřejnost) a drobné živnostníky, kterým by měl být život na malém městě relativně blízký. Tak jako v první části kampaně i nyní televizní spoty podporují primárně značku a snaží se o navýšení povědomí o poradenské roli ve všech pobočkách společnosti. Na podporu konkrétní produktové nabídky využívá banka internet, rádio, tisk a ostatních komunikačních kanálech. (Bláhová, 2015)

3. Jak jsou vyhodnocovány vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků?

Jde především o zajištění personální bezpečnosti, která může být porušena jak ze strany selhání lidského faktoru, nepředvídatelných událostí či kolapsu elektronické technologie. V České spořitelně je zaveden hybridní systém kombinující BOZP a PO, kde hlavním úskalím jsou zejména technologie a lidský faktor související s ochranou dat klientů.

Vypracovaný systém hlásí rizika při podezření na ztrátu dat interních či klientů, na porušení firemního tajemství. Následně jsou jednotlivé aplikace v systému

u každého zaměstnance logována a v případě řešení vyšetřovány a hodnoceny konkrétní činnosti pracovníka, které vykonal v souvislosti s klientem. Česká spořitelna využívá aktivní monitorování zaměstnanců, které následně zkoumá vygenerovaná data a systém upozorňuje nadřízené o nepovoleném nebo neoprávněném přístupu.

Tab. 14 Vyhodnocení kategorie – Bezpečnost výrobků a služeb

Kategorie F)	Bodová známka
1.	1
2.	1
3.	1
Celkem 3 body	

4. **Byla v posledním roce podniku udělena pokuta za neplnění zákonných norem a dalších předpisů, týkající se poskytování a používání produktu přesahující částku 100 000 Kč?**

G) Konkurence

1. **Jakým způsobem má organizace definovány vztahy s konkurencí?**
2. **Jakým způsobem organizace nezneužívá svého významného postavení na trhu?**
3. **Jak organizace nakládá s informacemi v rámci konkurenčního boje?**
4. **Jakým způsobem firma postupuje v rámci konkurenčního boje při akvizici?**
5. **Jakým způsobem má nastavena pravidla ochrany průmyslových práv a vlastnictví?**
6. **Jakým způsobem firma zajišťuje dodržování zásad a principů hospodářské soutěže?**

Tab. 15 Vyhodnocení kategorie - Konkurence

Kategorie G)	Bodová známka
1.	0
2.	0
3.	0
4.	0
5.	0
Celkem 0 bodů	
<i>Doplňková otázka 6.</i>	0
Celkem 0 bodů	

H) Dodavatelé

1. Jakým způsobem si firma vybírá své dodavatele?

Česká spořitelna využívá pro efektivní výběr dodavatelských služeb profesionální a transparentní způsob. Spolupracuje se svou sesterskou nákupní organizací, která se specializuje na dosahování úspor při hledání nejvhodnějšího dodavatele. Od dodavatelů je vyžadováno dodržování všech zásad, která má banka nastavené a jsou součástí jejího podnikání. Veškerá hodnotící kritéria a zadávací dokumenty k tomu spojené jsou stejné pro všechny účastníky výběrového řízení. Nezvýhodňují (přímo či nepřímo) ani nepopisují jakéhokoliv dodavatele ani jeho nabídku produktů či služeb.

Základní principy při výběru dodavatele jsou následující:

- a) **Transparentnost** – Proces výběrového řízení, který je založen na otevřenosti, srozumitelnosti a především dostupných, známých a spravedlivých pravidlech.
- b) **Odpovědnost** - Je určena zodpovědná osoba, která má na starost každý krok procesu (tzv. personal tracking)
- c) **Poctivé jednání** – Stejná příležitost pro všechny dodavatele – stejný přístup bez předsudků.
- d) **Objektivnost** – Rozhodnutí je založeno na objektivnosti a doloženosti faktů. Při rozhodnutí se nepřihlíží k subjektivním názorům a pocitům.
- e) **Opakovatelnost** – Rozdílné týmy ve stejném výběrovém řízení musí dospět ke stejnému rozhodnutí.
- f) **Zdůvodnitelnost** – Na základě dostatečných zkušeností kvantifikovaně přijímat rozhodnutí, které by mělo být podloženo logickými argumenty.
- g) **Úplnost** – Vypracovávána kompetentní a komplexní analýza, která bere v úvahu veškeré aspekty, informace, scénáře a možnosti. Analýza je podkladem pro výsledné rozhodnutí. (Závodská, 2015)

2. Jaký je postoj k dodržování zákoníku práce u (sub) dodavatelů?

Od všech dodavatelů vyžadují dodržování zásad, které jsou součástí podnikání České spořitelny. O způsobu dodržování zákoníku práce nejsou žádné další informace.

3. Jak management zjišťuje aplikaci etických zásad u svých dodavatelů?

K etickým zásadám společnosti jsou dodavatelé zavázáni již při sjednání dodavatelské smlouvy, kde jsou se všemi skutečnostmi (závazky, zásady, etické otázky) řádně seznámeni. Česká spořitelna má dle §52 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích vztahy s ovládajícími osobami nebo propojenými osobami. S těmito subjekty byla uzavřena smlouva platná v daném účetním období, ve které jsou uvedeny práva a povinnosti obou stran, ke kterým se zavázaly.

4. Jak management kontroluje dodržování etických zásad u svých dodavatelů?

Z velké části Česká spořitelna obchoduje s dodavateli, které má ve svém 100% vlastnictví nebo jsou v jiném spřízněném obchodním stavu. Dodržování etických zásad je tedy mnohem snadnější kontrolovat, protože většinu zásad přebírají do-

davatelé od České spořitelny. Při dlouhodobější spolupráci dodavatelské firmy přebírají hlavní etické zásady nebo se snaží o integraci společenských aktivit do svého podnikání. Podrobněji o dodavatelských vztazích příloha A.

Tab. 16 Vyhodnocení kategorie - Zákazníci

Kategorie H)	Bodová známka
1.	1
2.	0
3.	1
4.	1
Celkem 3 body	

I) Vztahy s investory

1. Jaký postoj při poskytování pravdivých, včasných a úplných výsledků a informací pro investory?

V České spořitelně mají investoři vysokou hodnotu a je kladen velký důraz na poskytování včasných a úplných informací. Vztahy s investory mají na starosti převážně tři lidé: Miloš Novák, Eva Čulíková a Josef Boček. Akcionáři mají právo se účastnit valné hromady, projevit svá práva a ovlivnit notářský zápis valné hromady. Práva a povinnosti, výplata dividend, plné moci a jiné jsou ukotveny ve stanovách České spořitelny.

Tab. 17 Akcionářská struktura k 31. 12. 2015

Akcionář	Počet akcií	Podíl na zákl. jmění (v %)
EGB AG	150 440 018	98,97
Prioritní akcie (vlastněné převážně městy)	888 987	0,59
Ostatní	670 995	0,44
Celkem	152 000 000	100,00

Zdroj: Česlí spořitelna, struktura akcionářů, 2016

Pro investory je velmi důležité vědět aktuální rating České spořitelny, který říká, jak podnik dostojí svým závazkům, které vyplývají z emisních cenných papírů, přijatých depozit a půjček. Rating hodnotí nezávislé ratingové agentury, v současnosti tři nejsilnější mezinárodní společnosti – Standard Poor's, Moody's a Fitch Ratings. Každá z nich vypracovává analýzy jednotlivých společností podle různých hodnotících kritérií. Z dlouhodobého hlediska hodnocení A-, A2 značí bezpečnou investici, avšak může být náchylná na různé ekonomické události a negativní vlivy v daném oboru podnikání. Z krátkodobého hlediska je hodnocení České spořitelny na úrovni F2 a A-2. Banka má uspokojivou schopnost plnit své finanční závazky a dle Moody's úroveň P-1, kde má dokonce vynikající dispozice k plnění finančních závazků. (Makléřská zkouška, 2015)

Tab. 18 Rating ČS

Ratingová agentura	Dlouhodobý	Krátkodobý
Fitch	A-	F2
Moody's	A2	Prime-1
Standard Poor's	A-	A-2

Zdroj: Česká spořitelna, 2016

Tab. 19 Vyhodnocení kategorie – Vztahy s investory

Kategorie I)	Bodová známka
1.	2
Celkem 2 body	

J) Korupce

1. Jakým způsobem jsou ve firmě analyzována rizika a důsledky korupčního jednání?

Česká spořitelna je finanční institucí, která nabízí různou škálu finančních služeb. V této oblasti tak může a dochází ke střetu zájmů v rámci společnosti, mezi zákazníky navzájem nebo ze strany pracovníků s klienty. Banka věnuje zvýšenou pozornost v oblastech tvorby investičních doporučení, poskytování úvěrů, obchodování na účet ČS nebo služby privátního bankovníctví. Organizační struktura zajišťuje informovanost v rámci jednotlivých organizačních útvarů a zpracovatelnost, aby nevznikl střet zájmů. Česká spořitelna využívá systém čínských zdí, které systémove zamezují nežádoucí toky informací skrz banku a zaznamenává personální oddělení a oddělení činnosti obhospodařování majetku ve fondech.

Pokud pobočka nebo pracovníci Erste Asset Management GmbH, která se zabývá politikou střetů zájmů, informují o získání finančního prospěchu nebo vykonávání činnosti jako obdobu investičního fondu a mnoho dalších uvedených v dokumentu seznamujícím se střety zájmů a jejich řešení v rámci Erste Asset Management. (Erste Asset Management, 2015)

2. Jak jsou zaměstnanci školeni v zásadách a principech protikorupční politiky?

V oblastech protikorupční politiky jsou zaměstnanci pravidelně školeni spolu se školením etických zásad v rámci Etického kodexu společnosti. Školení probíhá většinou e-learningovou formou.

Zaměstnanci nesmí při výkonu práce přijmout nebo nabídnout poplatek, odměnu či nepeněžitou výhodu, která vede k porušení jednoho ze základních pravidel České spořitelny.

V Etickém a hodnotovém kodexu finanční skupiny ČS, Kodexu mezi bankami a klienty a kodexu bankovních služeb je obsažena i protikorupční politika. Dalšími

právními předpisy, se kterými jsou zaměstnanci pravidelně seznamováni, jsou: Politika střetu zájmů a politika střetu zájmů v oblasti poskytování investičních služeb a jiné vnitřní předpisy upravující tyto skutečnosti.

3. Jaká jsou přijata opatření v reakci na případy korupčního chování?

Aby se společnost vyhnula střetům zájmů, nastavila různá organizační opatření jako například nastavení organizačních a fyzických bariér informačních toků, vedení seznamu zaměstnanců spojených s vnitřními informacemi a jejich monitoring, stanovení pravidel pro obchody pracovníků ČS a nejdůležitějším nástrojem a dokumentem ve společnosti je etický kodex pro zaměstnance.

4. Jak organizace postupuje v případech korupčního jednání?

Pro řízení „korupčního“ jednání byly zřízeny samostatné organizační útvary, které průběžně a nezávisle poskytují dohled nad zaměstnanci poskytující finanční služby. Útvary, které se zabývají problematikou střetů zájmů, musí problém identifikovat a potom navrhnout různá opatření, která výskyt eliminují nebo budou moci řídit.

Tab. 20 Vyhodnocení kategorie - Korupce

Kategorie J)	Bodová známka
1.	1
2.	0
3.	1
4.	1
Celkem 3 body	
<i>Doplňková otázka 5.</i>	1
Celkem 4 body	

K) Ochrana duševního vlastnictví

1. Jak organizace rozvíjí a stimuluje výzkum a vývoj v hlavní oblasti předmětu podnikání?

Česká spořitelna umožňuje svým zaměstnancům pravidelné vzdělávací kurzy, většinou jako samostudium přes interní aplikaci plnou nabídek školení. Zaměstnanci se podílejí na zajímavých projektech, rozvíjí svůj potenciál v rámci kreativních workshopů, odborných školení a spolupracují s interními kouči, kde se učí sami navzájem. Povinná školení vedoucí manažer zadává do systému každého zaměstnance min. jednou za měsíc. Druhy školení a kurzy rozvoje a vzdělání v oblasti finančnictví a pojišťovnictví je přizpůsoben každému zaměstnanci dle pozice individuálně.

Výzkum a vývoj činností v oblasti, ve které banka podniká, je zaměřen na vývoj vlastního softwaru včetně návrhů architektury a souvisejících nástrojů - frameworks, který se snaží implementovat a integrovat do společnosti. Snaží se také

o vývoj různých modelů od matematických, statistických, až po empirické, které slouží k odhalení a modelování rizik, výzkumu pro modelování podmínek retailového trhu. Na základě modelů vytváří systémy řízení rizik, jejich prevenci a systémy detekce podvodů. Částka, která byla vložena do výzkumu a vývoje je předpokládána na 50 mil. Kč za rok 2015. (Výroční zpráva, 2015)

2. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv?

Ochranu autorských práv vymezuje v rámci používání a zpracování dat svých internetových stránek, který je v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., autorský zákon a její majetková práva s tím spojená.

Žádné další informace o postupech v oblasti autorských práv nebyly uvedeny.

3. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí?

Organizace postupuje v souladu se zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách zejména dle §4. Řídí se rozhodnutím České národní banky, která poskytl Česká spořitelně bankovní licenci.

Žádné jiné informace o postupech v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí v ČR.

Tab. 21 Vyhodnocení kategorie – Ochrana duševního vlastnictví

Kategorie H)	Bodová známka
1.	2
2.	0
3.	0
Celkem 2 body	

4.2.2 Sociální oblast

A) Zaměstnanecká politika

1. Jak má organizace definovány požadavky na pracovní místo?

Česká spořitelna jasně a srozumitelně definuje pracovní pozici, kterou nejdříve stručně popíše a vymezí, jaké výhody nabízí, pokud se uchazeč stane jejím zaměstnancem. Potom se zaměří na požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Tyto požadavky a jejich výčet se mění dle pozice. Poskytované informace jsou na základní úrovni. Bližší a podrobnější informace dostane zaměstnanec buď při osobním pohovoru, nebo při tříměsíční zkušební době, kdy probíhají různá školení v rámci pracovního místa. Nyní Česká spořitelna nabízí 269 volných pracovních pozic v rámci celé České republiky.

2. Jak organizuje výběrové řízení?

Volné pozice Česká spořitelna zveřejňuje na svých internetových stránkách, kde je možné vyhledat pracovní pozici dle lokality, oboru, vzdělání, jaký úvazek si ucha-

zeč představuje a v jaké společnosti pod Českou spořitelnou chce pracovat. Výběrové řízení může být organizováno nákladnou, avšak velmi oblíbenou a účinnou formou, Assessment centra nebo v rámci více kolového výběrového řízení. Může být uchazeč pozván rovnou k přímému pohovoru s ředitelem pobočky dle charakteru pozice. Kladen je velký důraz na připravenost uchazeče, průbojnost a chuť pracovat na nabízené pozici. Personalisté v ČS často využívají pro urychlení, snížení nákladů a zlepšení výběru uchazečů video dotazníky, které byly zaslány uchazečem spolu se životopisem na konkrétní pracovní pozici. Video záznamníky testují pohotovost myšlení a schopnost reagovat pod časovým tlakem. Výběrové řízení může být i z interních zdrojů, se kterým jsou zaměstnanci obeznámeni, doporučení či oslovení – tím je podpořen kariéerní růst každého zaměstnance.

3. Jakým způsobem společnost dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů apod.?

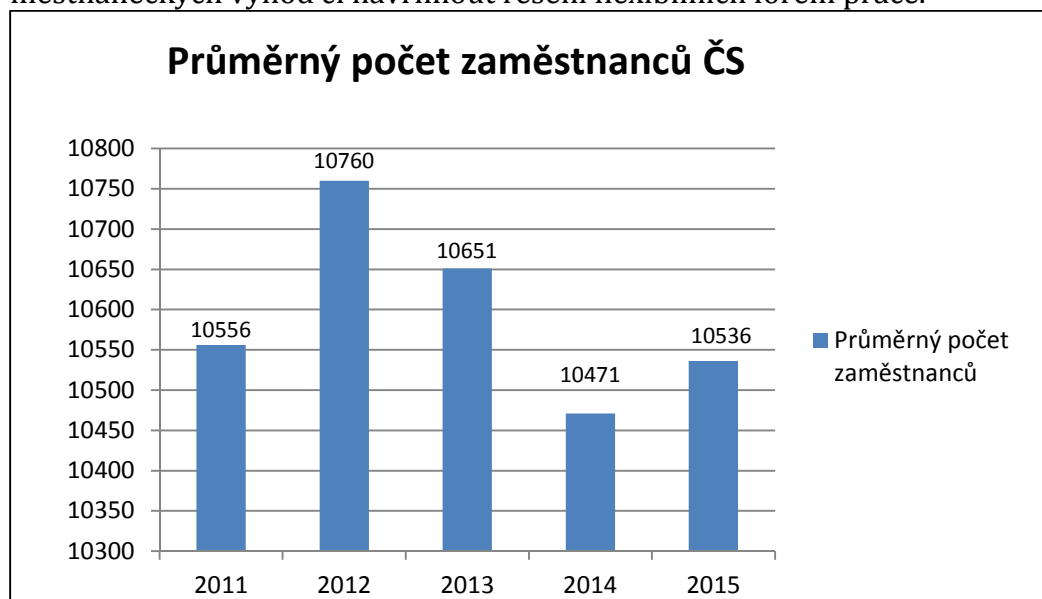
Veškeré otázky týkající se předpisů a ustanovení jsou dodržovány v souladu se Zákoníkem práce. Pracovní doba je sjednána v pracovní smlouvě, mění se podle pracovního místa a náplní práce. Otázka přesčasů se řeší přes interní systém a účet každého zaměstnance, kde si odpracované hodiny nad rámec pracovní doby zapisuje, a na konci měsíce si je manažer zkontroluje a proplatí ve mzdě. Pokud se zaměstnanec domnívá, že došlo k porušení Zákoníku práce, má možnost se obrátit buď přímo na vedoucího, nadřízeného pracovníka, anebo častějším řešením je interní ombudsman. Podání k internímu ombudsmanu je zcela anonymní, pokud si to tak zaměstnanec přeje, hájí a prosazuje zájmy v jeho prospěch. Ve většině případů se dospěje ke spravedlivému závěru (když je podání oprávněné). Další častou možností je pomoc ze strany odborové organizace FVZ České spořitelny, která stojí za zájmy zaměstnanců, řeší prosazování a ochranu pracovních, sociálních, zdravotních či osobních práv, potřeb zaměstnanců a snaží se o řešení spravedlivého ohodnocení práce a o dobré pracovní podmínky.

4. Jak organizace přistupují k fluktuaci zaměstnanců?

Fluktuace zaměstnanců a zkracující se doba odchodu ze zaměstnání, se týká především mladých lidí, kteří přicházejí na trh práce. Po prvním až druhém roce jsou ochotni odejít nejmladší zaměstnanci, potom se doba odchodu po nástupu pohybuje až po pěti či šesti letech práce a týká se střední generace do 40let. Mladá generace bere první rok u zaměstnavatele většinou jako možnost naučit se něco nového, zkusit, zda je práce vůbec baví a hodí se k nim. Naopak u druhé skupiny hraje často roli kariéerní růst. Česká spořitelna řeší tento problém především již při výběru a školení zaměstnanců. Značná pozornost je věnována na jejich přirozenou klientskou orientaci, aby byli schopni klientům poskytovat výhodná a správná řešení, prověřují se jejich měkké schopnosti (komunikace, řešení krizových situací, emoční inteligence aj).

Předcházet fluktuaci zaměstnanců jde zejména snahou profesionálně rozvíjet své zaměstnance a jejich zápalu do práce, budovat v nich důvěru k firmě, poznat jejich schopnosti, dovednosti, slabé a silné stránky, zaměřit se na styl komunikace, vede-

ní. Snížit fluktuaci lze prostřednictvím nabídky různých vzdělávacích kurzů, zaměstnaneckých výhod či navrhnout řešení flexibilních forem práce.



Obr. 9 Průměrný počet zaměstnanců

Zdroj: Výroční zpráva, 2015

Na grafu lze pozorovat vývoj průměrného počtu zaměstnanců Finanční skupiny ČS od roku 2011 – 2015 vždy k 31. 12. daného roku. K největšímu zlom došlo na přelomu roku 2013 a 2014, kdy byl pokles zaměstnanců nejvyšší - skoro o 6,5% méně než v předcházejícím roce. V rámci poklesu ekonomiky a vyostřování konkurence se konala restrukturalizace pracovních míst a personálních nákladů. Česká spořitelna se zaměřila na eliminaci právě takových míst, která neměla dlouhodobě dostatečnou efektivitu a byla nadbytečná. V průběhu loňského roku došlo k mírnému nárůstu zaměstnanosti o necelé 1% na 10 536.

Na druhou stranu je velmi kladně hodnocena průměrná délka pracovního poměru, která je u ČS zhruba 10,1let s průměrným věkem 3,9 let.

5. Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?

Jednotliví poradci mají nastavený plán na každý nabízený produkt Českou spořitelnou, který by měl za jednotlivý kvartál naplnit. Hodnocení je uskutečňováno na základě plnění produktových kvót v každé oblasti produktů a služeb. Potom záleží na individuálním výkonu, který bude zvlášť ohodnocen + ohodnocení za týmovou práci/výkon za pobočku. Každý zaměstnanec si své kvóty kontroluje přes svůj interní účet, vidí zde, co mu chybí, nebo co již má splněno a výkon celého týmu pobočky. K hodnocení se připočítávají určité benefity, které jsou fixní.

Mezi fixní benefity patří příspěvek na stravování 95Kč za každý odpracovaný den, kde si zaměstnanec žádnou poměrnou část nedoplácí - 100% hrazeno podnikem (55% uznatelných od základu daně a 45% hradí zaměstnavatel ze svého). Příspě-

vek je ve formě stravovacích poukázek od společnosti Cheque Dejeuner nebo e-stravenek Benefit Plus. Benefit Plus - Cafeterie znamená, že každému zaměstnanci je přiděleno 6 000 bodů = 6 000 Kč do toho fondu. Čerpat fond mohou zaměstnanci libovolně dle výčtu firem, u kterých body mohou uplatnit, nebo po předložení faktury je částka proplacena. Další příspěvek od zaměstnavatele je na penzijní připojištění u všech penzijních společností na českém trhu a životní zabezpečení u Pojišťovny České spořitelny v celkové hodnotě 1 900 Kč. Zaměstnanci si částku mohou libovolně rozdělit do jedné nebo do dvou uvedených možností. Pokud zaměstnanci splňují stanovená kritéria, mají nárok na příspěvek na hlídání dětí. Tento příspěvek je ve výši 5 000 Kč měsíčně v rámci plného pracovního úvazku a do dovršení 5ti let dítěte. Další příspěvek, ve výši 4 000 Kč mohou zaměstnanci čerpat po splnění stanovených kritérii, na hlídání dětí - do jejich 5 let.

Otázky ohledně poskytování volna v rámci benefitů jsou následující:

- Dovolena 25 dní – týden navíc proti zákonem stanové doby.
- Zdravotní volno – 5-10 dní s náhradou mzdy ve výši 100% základní mzdy, které slouží k lázeňskému pobytu či překlenutí zdravotní indispozice.
- Volno pro otce – v případě narození dítěte poskytnuto volno v délce až 5 pracovních dní, nárok plyne až po skončení zkušební doby.
- Volno pro těhotné ženy – čerpání 1x za čtvrtletí s náhradou mzdy do 4. měsíce těhotenství, kdy tomu provozní důvody nebrání. Nelze kompenzovat s dalšími.
- Volno pro osamělé rodiče pečující o dítě do 15let nebo rodiče, kteří pečují o invalidní dítě do 26let, neumístěné v sociálním zařízení, mohou využít 1x za čtvrtletí jeden den pracovního volna s náhradou mzdy v celé výši. Opět pokud provozní důvody volnu nebrání.
- Dva dny volna poskytnuté na charitativní účely v podobě přednášek, workshopů pro studenty vysokých škol a další charitativní akce vyhlášené úsekem 1100 Komunikací a CSR.
- Volno na registrované partnerství

Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům nad rámec zákonných preventivních prohlídek bezplatnou individuální zdravotní péči, která je poskytována na klinikách v centru Prahy společností Santé s.r.o. S tím souvisí i kompenzace mzdy při vážném úrazu, nemoci či hospitalizaci delší než 5 týdnů, poskytovanou Českou spořitelnou. Mzda bude proplacena v plné výši po dobu 6 měsíců maximálně. Benefit lze čerpat jednou za 3 roky. Pokud dojde k úmrtí zaměstnance je vyplácen 12ti násobek základní měsíční mzdy, která bude vyplacena na jeho účet.

Pokud zaměstnavatel ukončí pracovní poměr podle §52e) Zákoníku práce, zaměstnancům vyplácí finanční částku ve výši jedné základní mzdy max. 35 000 Kč. K této částce je připočtena ještě částka 1 000 Kč za každých 12 kalendářních měsíců, které

zaměstnanec odpracoval ve společnosti. Velmi důležitou odměnou je odměna při odchodu do důchodu ve výši jedné základní měsíční mzdy max. 35 000Kč + 1 000Kč za každých 12 kalendářních dnů odpracovaných v ČS.

6. Jak management zajišťuje komunikaci se zaměstnanci?

Jednou týdně se koná porada oblastních manažerů s vedoucími manažery obchodního týmu každé pobočky. Vedoucí obchodního týmu potom předává poznatky a informuje své zaměstnance o aktualitách a dalších krocích v podniku, porada se koná většinou jednou za týden dle potřeby před zahájením pracovní doby, řešeno individuálně na každé pobočce. Každé ráno probíhá pětiminutová porada tzv. „ranní refresh“, kde se zopakují a připomenou cíle týdne/dne, projednají se případné připomínky ze strany vedení či jiné aktuality - jde o nastartování a motivaci do celého pracovního dne.

Dalším způsobem jak management zajišťuje komunikaci se zaměstnanci je přes INTRANET, který zefektivňuje a zrychluje informovanost v rámci celé České spořitelny. Na intranetu jsou každý den přidávány aktuality o dění a novinkách. Interní komunikace probíhá například přes firemní plakáty rozmístěnými po budovách ČS, které nápaditě a nevtíravě informují zaměstnance o změnách a inovacích. Tento informační styl dosáhl velmi pozitivních reakcí. Dalším informačním kanálem jsou firemní Bulletin a Týdeník ČS, obsahující nejdůležitější změny, postupy a novinky v rámci celé skupiny. Tyto kanály jsou propojeny s chytrými e-maily, které zvyšují čtenost a informovanost mezi zaměstnanci na všech pobočkách i mezi poradci. Přímo pro zaměstnance je vytvořena interní skupina na facebookové stránce „včelín“, kde se probírají problémy, způsoby řešení, poznatky, špatné i dobré zkušenosti, události z celé České republiky.

7. Jakým způsobem jsou řešeny problémy a nedostatky na pracovišti?

Způsoby řešení problémů na pracovišti se odvíjejí od vážnosti či charakteru postavení zaměstnance. Na úrovni drobných nebo větších problémů je uskutečněna individuální schůzka s vedoucím manažerem obchodního týmu, kde se snaží po vzájemné komunikaci dospět k řešení. Další možností je schůzka jak s vedoucím manažerem obchodního týmu, tak i s regionálním ředitelem, kdy se řeší vážnější problémy a nedostatky na pracovišti. Když je vyslovena nedůvěra, může se jednání zúčastnit ještě další třetí osoba (interní kouč). Pokud zaměstnanci procházejí různými pracovními i osobními problémy, na pracovišti je k dispozici Interní ombudsman, který tvrdě a přesto nestranně hájí zaměstnance, avšak současně musí pečlivě prověřit veškeré faktické informace o podání. Tato možnost je zcela na rozhodnutí zaměstnanců, kteří mohou zůstat v anonymitě.

8. Jaký je postoj k existenci osoby, jejíž náplní je řešení stížností, problémů, nedostatků (etický ombudsman, etický výbor)?

Jak již bylo zmíněno v České spořitelně, je velmi často využívaná možnost pro řešení stížností, problémů či nedostatků na pracovišti přes Interního ombudsmana. Tento způsob se upřednostňuje zejména při konfliktu s nadřízeným či při konfliktu

s ostatními zaměstnanci. Interní ombudsman, Bohumil Fialka, prosazující zájmy zaměstnanců, je anonymní a velmi kladně hodnocen velkou řadou zaměstnanců.

Česká spořitelna má Manažerku pro etiku, která nabízí své služby zaměstnancům, kteří se na ni obrací se stížnostmi, náměty. Přicházejí se svým specifickým příběhem pro radu, příběhy se podnik snaží předávat určitým způsobem mezi ostatní zaměstnance pro poučení či vyvarování se z chyb. Pokud jde o složitější případy, svolává se pracovní skupina, která se bude problémem do hloubky zabývat. K pracovní skupině jsou směřovány veškeré otázky týkající se etického chování zaměstnanců. Etický kodex a jeho důležitost je neustále vštěpován.

9. Jakým způsobem přistupuje k vytváření a fungování odborové organizace?

Odborový svaz pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví je součástí České spořitelny od roku 1901. Jejich pracovní náplní je kolektivní vyjednávání a následné uzavření Kolektivní smlouvy s Českou spořitelnou a Celopodnikovým výborem odborové organizace České spořitelny. Nejvýznamnější činností odborů je ochrana pracovních, životních a mzdových podmínek zaměstnanců. Důležitým úkolem je také ochrana a obhajoba práv zaměstnanců a sociální dialog se zaměstnanci. Viditelné výsledky můžeme pozorovat například v široké škále zaměstnaneckých výhod, ke kterým se zaměstnavatel (ČS) zavázal nad rámec svých povinností při podpisu Kolektivní smlouvy na roky 2014-2018 v hodnotě až 500mil. Kč. Mezi nejnovější zaměstnanecké výhody patří prodloužená dovolená o jeden týden či 5dnů volna ze zdravotních důvodů nebo na ozdravný pobyt, příspěvky do Cafeterie, životní a zdravotní pojištění, příspěvky na rekreaci. Členský příspěvek je ve výši 1% z čisté mzdy maximálně však 250Kč za měsíc. Z členského příspěvku je odečtena částka 450Kč/rok, který je členům vrácen v podobě přeplatků na daních. Minimální příspěvek se zaměstnancům několikanásobně vrátí v podobě vyjednaných výhod.

Na posledním zasedání revizní komise a odborů (z 9. března 2016) se probírala otázka Průzkumu motivovanosti zaměstnanců za minulý rok a jeho výsledky. Diskutovalo se o odměňování v retailu, o způsobu komunikace v rámci banky a jaké byly výsledky a závěry kolektivního vyjednávání za poslední rok. Probíraly se také ekonomické výsledky a jejich dopady na fungování České spořitelny do budoucna.

10. Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?

V podniku je využíván demokratický styl vedení, kde princip partnerství pokládá jako součást vedení. Pro fungování musí platit a fungovat včasné a přiměřené informovanost o záměrech, cílech a očekávání. Musí být dána jasná kritéria a termíny pro vyhodnocení a umožnit reakci těm, kteří jsou hodnoceni.

Tab. 22 Vyhodnocení kategorie – Zaměstnanecká politika

Kategorie A)	Bodová známka
1.	1
2.	1
3.	1
4.	1
5	2
6	1
7	1
8	2
9	1
Celkem 11 bodů	
<i>Doplňková otázka 10.</i>	1
Celkem 12 bodů	

B) Bezpečnost a ochrana zdraví

1. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?

Na každou oblast v rámci České republiky je určený jeden odborný zaměstnanec, který navštěvuje pobočky a provádí školení o Ochráně a bezpečnosti zdraví při práci. Je kontrolována a zaznamenávána přítomnost zaměstnanců, aby se předešlo pozdějším nedorozuměním, protože všichni zaměstnanci musí být v této oblasti srozuměni a řádně proškoleni. Veškeré informace o BOZP a povinnostech zaměstnanců jsou uschovány a k dispozici na každé pobočce, a to v podobě zápisu o školení, prezenční listiny, stanov a směrnic ČS. Stanovy a směrnice jsou dvojí podoby, obecné v rámci bankovní a pojišťovací sféry a individuální pro jednotlivé pobočky České spořitelny.

2. Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?

Při řízení BOZP je brán ohled především na prevenci rizik, které mohou ohrozit zdraví a bezpečí zaměstnanců nebo může dojít k majetkovým škodám. Je důležité, aby ČS soustavně monitorovala a vyhledávala faktory, které podchyťí nové hrozby vznikající z různých situací na pracovišti. Nebezpečí vzniká například při používání nových technologií a její manipulace. Prevence je prováděna pravidelnými kontrolami jednotlivých pracovišť a s tím i školení a informování o novinkách v oblasti BOZP. Zlepšování a vhodnost systému péče o BOZP jsou potvrzeny kontrolní činnostmi státního odborného dozoru, který kontroluje více než 80 pracovišť za rok v ČS. Společnost neustále analyzuje možná rizika, zavádí účelná opatření a poté je testuje v praxi, které potom vyhodnocuje a měří. Postupuje dle legislativních norem a povinností, ale zároveň se věnuje neustálému zlepšování systémů, což doka-

zují výsledky za rok 2015, kdy bylo absolvováno 57 úspěšných kontrol ze státního odborného dozoru.

3. Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti zdraví a bezpečnosti?

Minimálně jednou za rok musí být na každé pobočce uskutečněno školení BOZP příslušným zaměstnancem k tomu pověřeným. Zprávy o proškolení jsou uchovány v bance několik let a musí být po vyžádání předloženy. Kromě povinného školení pro všechny zaměstnance je alespoň jednou ročně přes interní aplikaci AMOS vypsan a zadán kurz/proškolení v rámci BOZP. Nejprve si zaměstnanec nastuduje zadanou přednášku se všemi novinkami a informacemi a poté skládá kontrolní test, který jsou všichni povinni splnit.

4. Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?

Systém opatření je v České spořitelně velmi propracovaný a složitý, je interní záležitostí každé pobočky z bezpečnostních důvodů. Nejčastěji jsou zaměstnanci seznamováni se způsobem opatření při přepadení nebo při požáru. Preventivní opatření a školení v oblasti bezpečnosti se liší individuálně dle struktury a charakteru pobočky.

5. Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjištění potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců?

Ochrana osob a majetku České spořitelny je v souladu s jejími zásadami bezpečnostní politiky. Jedná se o komplexní opatření, která mají za cíl bezpečnost zaměstnanců a klientů ČS. Zajišťuje také ochranu hodnot, bankovního tajemství a zájmů banky. Způsoby zajišťující bezpečnost na pracovišti jsou různé, jde například o systém požárního zabezpečení, kamerového zabezpečení, zabezpečení trezorů a vstupů. Česká spořitelna se snaží o zabránění nebo alespoň o snížení pravděpodobnosti vzniku ohrožení či poškození částí banky, pro všechny případy je pojištěná (nařízení stanov).

6. Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. smrtelnému úrazu?

Ano, za poslední rok došlo k pracovní neschopnosti, velmi aktuální a častý úraz je přibouchnutí prstů do trezoru. Pracovní neschopnost se pohybovala max. do jednoho týdne.

Tab. 23 Vyhodnocení kategorie – Bezpečnost a ochrana zdraví

Kategorie B)	Bodová známka
1.	0
2.	1
3.	1
4.	1
	1
Celkem 4 body	
Ztrátové body 6.	-3
Celkem 1 bod	

C) Vzdělávání

1. Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?

Tyto otázky jsou řešeny přes interní aplikaci portál AMOS, kde zaměstnanci mají k dispozici výběr 200 až 300 různých odborných kurzů prohlubující jejich znalosti. V nabídce naleznou kurzy, tréninky a školení podporující vzdělání, talent nebo kariérní rozvoj, rozvoj osobnosti, schopností a dovedností. Kurzy time managementu, emoční inteligence, asertivní komunikace, obchodní dovednosti, prezenční dovednosti a mnoho dalších. Tyto kurzy neobsahují jazykové vzdělávání, ty jsou v oddělené sekci a jsou schvalovány či doporučovány vedoucím manažerem dle konkrétního pracovního místa a náplní práce. Rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců je rozdělen do povinné a dobrovolné části, podle rozhodnutí vedoucího pracovníka nebo samotného zaměstnance.

Vybrané kurzy pro zaměstnance:

- Interní a týmový koučink
- Koučovací kavárna
- Mentoring (expertní a reverzní)

2. Jaký je postoj k interním školením?

Finanční skupina České spořitelny často využívá online vzdělávání. V povinné části vybírá a zadává manažer v portálu Erste e-learning každému zaměstnanci kurzy a přednášky např. z oblasti financí a ekonomie, investic a Time managementu, které by měli do určitého stanoveného termínu splnit. Počet a charakter takových kurzů je odvíjen od neustále měnících se podmínek a aktualit v bankovníctví a pojišťovnictví, dle pozice pracovníka, jeho pracovních činností a na základě rozhodnutí vedení pobočky či celé společnosti.

Školení probíhá formou E-learningu nad rámec pracovní doby. Zaměstnanec si dle své časové vytíženosti otevře přidané školení, kde si v první části nastuduje přiložený materiál (většinou ve formě přednášek, výpisků) a na závěr vyplní kontrolní otázky, které by měl každý po nastudování splnit. Po uzavření termínů si vedoucí

veškeré odevzdané testy zkontroluje a případně individuálně řeší nesplněné nebo nedokončené povinné školení. Společnost k interním školením přistupuje spíše v rámci samostudia, tím získá vysoké úspory nákladů za klasické školení a nenaruší plynulý provoz České spořitelny.

V dobrovolné části si mohou zaměstnanci v sekci Plánu a rozvoje přidat vlastní školení a kurzy z interní nabídky, o které se chtějí obohatit. Na vybrané položky musí být souhlas vedoucího manažera, který zaměstnanci mají možnost sledovat. Rozhodnutí opět závisí na spokojenosti manažera s výkonem a prací zaměstnance, zda je možnost zlepšení a rozšíření poznatků využitelné k práci.

3. Jaký je postoj k externím školením?

Z kapacitních, časových a převážně finančních důvodů je upřednostňováno školení v rámci samostudia (vnitřní e-learning). Nevyhýbají se ani školení externímu, který se většinou koná ve školícím centru určený pro hromadné školení zaměstnanců České spořitelny. Opět tuto problematiku řeší vedoucí manažer obchodního týmu individuálně dle potřeby a nutnosti zaměstnance se na externím školení zúčastnit, aniž by takové jednání ohrozilo činnost pobočky.

4. Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům?

Rekvalifikační kurzy se společnost snaží převážně řešit prostřednictvím příspěvků od Úřadu práce. Příspěvek na realizaci kurzu - na získání nebo obnovení kvalifikace svých pracovníků je po důkladném posouzení ÚP poskytnut.

5. Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný na školení pro jednoho zaměstnance?

Přesná částka nebyla sdělena. Poskytnuté finanční prostředky pro jednoho zaměstnance jsou v pravomoci a rozhodnutí manažera, který má určité pokyny a vyjádření ze strany vedoucích orgánů. Projednává se u každého zaměstnance individuálně a operativně dle pozic a výkonů zaměstnanců. Finanční objem a jeho výši ovlivňuje několik faktorů, mezi které lze zařadit především finanční situaci celé České spořitelny.

6. Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu?)

Současný postoj je vnímán kladně, protože Česká spořitelna klade důraz na odbornost v oblasti finančnictví a pojišťovnictví u svých zaměstnanců, kteří komunikují, poskytují služby a produkty klientům a zákazníkům. ČS vychází vstříc nadšeným a motivovaným zaměstnancům, kteří si chtějí doplňovat a rozvíjet své znalosti, a to má vliv na výkon a kvalitu práce a spokojenost zákazníků. Svým zaměstnancům poskytuje maximálně 1-2 denní školení nebo individuální studijní volno. Druhou variantou podpory prohlubování kvalifikace je hmotné zabezpečení při studiu – bakalářský, magisterský, doktorandský stupeň VŠ.

Pro zaměstnance jsou připraveny speciální vzdělávací programy, které jsou dlouhodobějšího charakteru. Jedná se o prohlubování a osvojování speciálních vědomostí a dovedností, které potřebují pro výkon některých činností nebo funkcí. Mezi takové programy patří například programy „šité na míru“, které jsou určeny urči-

tým cílovým skupinám zaměstnanců. Tyto skupiny se podílejí na vytvoření obsahu komplexního rozvojového programu, aby odpovídal jejich potřebám.

7. Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?

Pokud jde o zaměstnance, kteří mají být propuštěni z organizačních důvodů, je Česká spořitelna ochotna poskytnout odbornou pomoc při hledání místa nového. Podpora je formou aktivního konzultačního servisu, kde se zaměstnanec zúčastní tréninkového semináře seznamující s trhem práce a dozví se na něm jak správně napsat průvodní dopis a životopis, jak se připravit na pohovor a výběrová řízení. Jestliže absolvují tento seminář, mají ještě možnost telefonické konzultace s lektorem v rámci tří měsíců.

8. Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnancům již propuštěným? Nebylo zodpovězeno.

Tab. 24 Vyhodnocení kategorie - Vzdělávání

Kategorie C)	Bodovací známka
1.	1
2.	1
3.	1
4.	1
5.	1
Celkem 4 body	
<i>Doplňková otázka 6.</i>	<i>2</i>
<i>Doplňková otázka 7.</i>	<i>1</i>
<i>Doplňková otázka 8.</i>	<i>0</i>
Celkem 8 bodů	

D) Diverzita a rovné příležitosti

1. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro pohlaví?

Podpora rovných kariérních příležitostí u mužů a žen je na vysoké úrovni, dle získaných dat ze statistického šetření a je neustále zlepšována. Každý má stejnou šanci na pracovní místo u ČS bez rozdílu na pohlaví. Podíl žen, které pracují v bance, se pohybuje okolo 74% všech zaměstnanců.

V roce 2015 se Česká spořitelna stala vítězem soutěže Gender Studies – podpory rovných kariérních příležitostí u mužů a žen. Dalšími ocenění, kterými banka disponuje, jsou stříbrná místa v soutěžích: Firma roku: rovné příležitosti a TOP Odpovědná firma v kategorii Firma vstřícná OZP 2014.

2. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?

Rovnocenné podmínky, které banka zásadně dodržuje, se týkají i menšin, nejsou nijak zvlášť upraveny. Program Diversitas zabezpečuje rovné příležitosti ve všech

pozicích a oblastech. Pravidelně se dělají statistiky a výzkumy počtu národností ve firmě (kulturní diverzita), ze které projekty na zlepšení a vyrovnání, vycházejí.

3. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?

Pracovní podmínky nejsou omezeny věkovou kategorií. V České spořitelně pracují různé věkové kategorie od absolventů až po důchodový věk. V současné době pracuje 894 zaměstnanců a zaměstnankyň s průměrným věkem 50+ což činí 17% populace v ČR.

Projekt Moudrá Sova se zaměřuje na sladění pracovního a osobního života mužů a žen ve věku 50+, protože právě tato skupina disponuje cennými zkušenostmi a znalostmi, které ovlivňují chod společnosti. Projekt navazuje na téma AGE management, kde se zaměřují na správnost a efektivnost využití potenciálu této věkové kategorie a na rozšíření nabídky školení pro všechny věkové skupiny. Ke konci roku 2014 byly vyhlášené výsledky soutěže Firma roku: rovné příležitosti z hlediska věku, do které se zapojila i Česká spořitelna. V soutěži obsadila 2. místo za konkrétně a prakticky zaměřený program Moudrá Sova a za propracovaný zaměstnanecký kodex.

4. Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?

Diskriminační politika je řízena nejen Zákoníkem práce, Zákon o zaměstnanosti, ale je také začleněna ve stanovách ČR. Boj proti diskriminaci je zakomponován ve firemní kultuře. Firma zavedla několik školení a seminářů zaměřené právě na diskriminační politiku. Kontrolu dodržování diskriminační politiky obstarávají úřady práce, které při porušení mohou uvalit zaměstnavateli sankci.

5. Jak se staví k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?

Banka netoleruje žádný druh diskriminace, oceňuje přínos každého jedince a respektuje každého zaměstnance působící v České spořitelně. Respektuje jednotlivé členy týmu jako osobnosti bez ohledu na náboženské vyznání, politický názor, etnický původ, národnost, sexuální orientaci nebo rasu a barvu pleti. Rovné příležitosti jsou pro banku konkurenční výhodou na trhu práce a působí na loajalitu pracovníků a jejich pracovní nasazení.

6. Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potenciálních diskriminačních praktik?

Protidiskriminační klauzule zavedená v České spořitelně netoleruje diskriminaci, proto jsou opatření a zásady implementovány v Etickém kodexu společnosti. Interní předpisy řeší a zabývají se jimi i komplexní program Diversitas, který má na starosti eliminaci potenciálních praktik.

7. Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?

Rovnocenné příležitosti pro ženy jejich rozvoj na manažerských pozicích nebo žen s potenciálem být na manažerské pozici, řeší program Gender - rovné příležitosti.

Program je součástí komplexního programu Diversitas a má za úkol, pomocí různých nástrojů, zvyšovat počty žen ve vedoucích pozicích (střední, vyšší i TOP management), zabezpečit jejich kariérní rozvoj a využít jejich potenciálu. Mentoring, networking, inspirativní workshopy, zapojení do programu Equilibrium, to jsou nástroje, které se nejčastěji využívají k dosažení cílů. Dalšími programy, které Česká spořitelna podporuje, jsou: Odyssey Leadership, Odyssey mentoring, Lean In, Minerva 21 a je hlavním partnerem TEDx Prague Woman. (Diversitas, 2013)

Mateřská společnost Erste Group stanovila interní cíl, a to mít alespoň 35% zastoupení žen v dozorčí radě a Top managementu do roku 2019 platný pro celou finanční skupinu. (Genderstudies, 2015)

8. Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování?

Dalším dílčím úkolem programu Diversitas včetně srovnání rozdílů mezi pohlavím, povah a kulturního zázemí, je i otázka diverzity v odměňování. Pokud chce mít banka spokojené zaměstnance, musí mít spravedlivé odměňování zaměstnanců a rovné příležitosti. Toho si je vědoma a její péče a systém odměňování patří k velmi progresivním na trhu. Základními pilíři jsou: mzda, fixní benefity náležící každému zaměstnanci, bonusy, odměny a také pracovní prostředí. (Hadravová, 2013)

9. Jakým způsobem je podporován kariérní růst zaměstnanců?

Pokud zaměstnanec plní stanovené kvóty, práce ho baví a má vysoké ambice, dveře jsou otevřené. Zaměstnanci mohou být vedoucím manažerem navrhnutí na lepší – vyšší pracovní místo, závisí na spokojenosti manažera se zaměstnancem a jeho výkonnosti. V interní aplikaci si mohou zaměstnanci vybírat z interních pracovních míst a přihlásit se na výběrové řízení není nijak omezeno.

10. Jak se snaží organizace o vyváženost osobního a profesního života?

Česká spořitelna respektuje své zaměstnance a snaží se vycházet vstříc jejich potřebám, proto nabízí možnost zkráceného úvazku, práci z domova, sdílené pracovní místo nebo využití pružné pracovní doby. Touto otázkou se zabývá i ucelený program Diversitas, který vznikl v roce 2008. V rámci programu byl zpracován projekt Grant – Flexi kancelář, který se zaměřuje na aplikaci kompletní metodiky flexibilních forem práce pro všechny zaměstnance ČS. Možnost zkráceného pracovního úvazku využívá necelých 9 % zaměstnanců – převážně ženy. Během zavádění a uplatňování metodiky na pobočkách, byla poskytnuta různá školení a vzdělávací aktivity.

V rámci sladování práce s osobním životem, pro všechny věkové kategorie stejnoměrně, byl vytvořen projekt ČÁP podporující rodiče s dětmi (956 rodičů na MD/RD). Jejím podpořením se snaží Česká spořitelna urychlit proces vrácení zaměstnanců z mateřské a rodičovské dovolené zpět do zaměstnání (nyní návratnost 58%) a o úspěšnou integraci do pracovního života. Úkolem je pravidelné setkávání a spolupráce s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené, individuální poradenství a koučink, rozvíjení komunikace a informovanost mezi bankou a rodičem. Pro-

gram, financovaný z Evropského sociálního fondu, nabízí mnoho výhod, které byly uvedeny již v otázce benefitů a odměn zaměstnanců. Mezi nejdůležitější však patří příspěvek na hlídání dítěte (příspěvek v celkové výši za rok 2015 činil 11,7mil Kč) a volno pro otce.

Tab. 25 Vyhodnocení kategorie – Diverzita a rovné příležitosti

Kategorie D)	Bodovací známka
1.	1
2.	0
3.	1
4.	0
5.	1
6	1
7	2
8	1
Celkem 7 body	
<i>Doplňková otázka 9.</i>	<i>1</i>
<i>Doplňková otázka 10.</i>	<i>2</i>
Celkem 10 bodů	

E) Filantropie

1. Jaký je přístup k firemnímu dárcovství?

Česká spořitelna přistupuje k firemnímu dárcovství velmi otevřeně, kde se snaží od roku 2002 efektivně a dlouhodobě pomáhat a řešit otázky společenských témat pomocí různých projektů a dvou nadací. Zajímá se zejména o pomoc lidem s mentálním postižením, problémy seniorů nebo prevencí a léčbou drogově závislých a mnoho dalších. Veškeré filantropické a charitativní aktivity v oblasti firemního dárcovství jsou určeny a řízeny CSR strategií banky. Na charitu a obecně prospěšné projekty bylo ze strany banky věnováno 86mil. Kč.

Od roku 2015 je spuštěna dárcovská mobilní aplikace Melinda, která umožňuje klientům České spořitelny darovat část finančních prostředků na projekt, který si klient sám vybere. Jde o nastavené zaokrouhlování uživatelem při platbě kartou, kteří se rozhodli přispívat na charitativní účely. Velmi atraktivní projekt dobročinná Palečkova kavárna je otevřena na různých akcích pro veřejnost a veškerý výtěžek putuje do Charity České republiky, která se soustřeďuje na charitativní činnost. Zapojením do projektu České bankovní asociace Bankéři do škol, Inspektor v nesnázích, Dnešní finanční svět, Finanční svoboda dlouhodobě podporují zvyšování finanční gramotnosti žáků základních i středních škol. Projektem Elixír do škol přispívá zábavnou a praktickou výukou k oživení hodin fyziky.

2. Jaká je postoj k možnosti existence firemního nadačního fondu?

Díky existence dvou nadací ve společnosti – Nadace České spořitelny a Nadace Depositum Bonum je dotvářena firemní kultura a firemní strategie Investujeme pro budoucnost. Nadace České spořitelny vložila do 26 partnerských organizací částku 15 081 794Kč za minulý rok. Další dva milióny se rozhodla rozdělit do Grantového programu Nadace ČS určeného pro zaměstnance a klienty a do Ceny Floccus, která oceňuje lidi nebo organizace věnující svůj čas seniorům, lidem s mentálním postižením a lidem drogově závislých. Za dobu své existence Nadace poskytla české společnosti na pomoc více než 217 mil. Kč. (Výroční zpráva, 2015)

Nejen že se Česká spořitelna stará o svůj vývoj a výzkum v hlavní oblasti podnikání, ale umožňuje i podporu české společnosti pomocí Nadace Depositum Bonum, kterou zřídila v roce 2012. Nadace vznikla zejména pro uplatnění promlčených pohledávek z anonymních vkladních knížek, které byly zakázány EU a parlamentem ČR. Roční rozpočet nadace v závislosti na výši výnosů se pohybuje přibližně kolem 20-30miliónů. Oblasti, které jsou Nadací Depositum Bonum podporovány, jsou zejména přírodovědné a technické a programy vyhlašované správní radou. Tyto obory přinášejí dlouhodobý praktický prospěch pro celou společnost a zároveň posilují konkurenceschopnost České republiky v globálním prostředí. (Nadace Depositum Bonum, 2016)

3. Jaký je postoj organizace ke sponzoringu?

Finanční skupina ČS přispívá a je generálním partnerem mnoha firem a organizací v oblasti kultury a sportu. Sponzoringem se zabývá Výbor pro marketing a sponzoring, který projednává různé sponzorské strategie, komunikační koncepty a kampaně.

V oblasti kultury je partnerem (i generálním) hudebních organizací, jako jsou: Česká filharmonie, Colours of Ostrava, Bohemia Jazz Fest, Smetanova Litomyšl a Mezinárodního hudebního festivalu Pražské Jaro. Podporuje i designery: Ceny Czech Grand Design a Designblok. Sponzoringem je většinou klientům nabízeno zlevněné vstupné a jiné výhody.

Sponzoruje i sport, ve kterém se zaměřuje na podporu lyžování, cyklistiku, atletiku nebo olympijské hry. Jako generální partner vystupuje pro seriál závodů Kolo pro život, kterého se každoročně zúčastní více než 20 000 aktivních cyklistů věkových i sociálních skupin. V podpoře cyklistů pokračuje i jako generální partner Cyklistických týmů České spořitelny. ČS se zajímá i o aktivní běžkaře a rodiny s dětmi v rámci Stopa pro život, pořádající závody v běhu na lyžích. Nejvýznamnější atletické akce jako je Zlatá tretra, domácí atletické šampionáty, Atlet roku aj, se konají za podpory České spořitelny. Významnou skutečností ČS je, že se stala na roky 2016-2018 oficiálním partnerem Českého olympijského týmu. (Sponzoring, 2015)

Tab. 26 Vyhodnocení kategorie - Filantropie

Kategorie E)	Bodová známka
1.	2
2.	2
3.	1
Celkem 5 body	

F) Firemní dobrovolnictví

1. Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců?

Pro zaměstnance, kteří ve svém volném čase pracují pro neziskové organizace pohybující se v oblasti strategie CSR, je vytvořen Grantový program. Zaměstnanci mohou požádat o tento grant od roku 2009. Minulý rok bylo podpořeno 13 zaměstnaneckých projektů v hodnotě 1 mil. Kč. V průběhu roku přispívají zaměstnanci, jak peněžními tak věcnými dary, partnerům společnosti v oblasti společenské odpovědnosti. (Pomáháme dobrým věcem, 2016)

2. Jakým způsobem stimuluje zaměstnance, aby se aktivit účastnili?

Česká spořitelna podporuje své zaměstnance, aby se angažovali v dobročinných aktivitách a pomáhali společnosti. Jako stimul používá hlavně seznámení s danou činností a organizací. Zaměstnanec se sám rozhodne, ve které organizaci a s jakým zaměřením, chce pomoci nebo jestli má vůbec zájem. Ročně mohou zaměstnanci využít dva dny volna právě pro dobrovolnickou činnost. 2067 pracovních dní věnovali zaměstnanci České spořitelny dobročinným aktivitám ve více než 147 neziskových organizací za loňský rok. Jednalo se převážně o pomoc v organizacích zaměřených na ekologii, životní prostředí a zvířata. Manažeři pro dobrou věc, program, který umožňuje manažerům změnit na týden bankovní prostředí a dává možnost předat své zkušenosti jedné z neziskových organizací. Do programu se zapojilo 8 manažerů z různých oblastí Finanční skupiny České spořitelny.

Tab. 27 Vyhodnocení kategorie - Firemní dobrovolnictví

Kategorie F)	Bodová známka
1.	2
2.	1
Celkem 3 body	

4.2.3 Environmentální oblast

A) Dokumenty

1. Jak je stanoven systém environmentální politiky podniku?

Česká spořitelna je odpovědná i v oblasti udržitelnosti životního prostředí, který je jeden ze základních pilířů CSR strategie ve společnosti. Dlouhodobá spolupráce s partnery, kteří se zabývají a angažují se v environmentální politice, přispívá

ke zlepšování životního prostředí z obou stran. ČS se aktivně podílí a podporuje různé projekty v oblasti udržitelnosti životního prostředí, ale zároveň se sama ekologicky chová a je aktivní nejen při obchodních rozhodnutích, ale i každodenních pracovních záležitostech. Jedna z hlavních činností banky je poskytování podnikatelských úvěrů, při kterých hodnotí klienta certifikační normou ISO 14 001 nebo EMAS, které organizace využila k zavedení environmentálního systému řízení.

2. Jak jsou stanoveny environmentální cíle a sledováno jejich plnění?

Banka dlouhodobě sleduje a zajímá se o udržitelný rozvoj a zmírnění dopadu činností banky, a to jak v rámci recyklace odpadu, snížení spotřeby papíru a energií (voda, teplo, plyn a elektřina). Samostatné oddělení je vyhraněno přímo pro identifikaci právních požadavků a jejich naplňování spolu s naplňování činností nad rámec povinných legislativních požadavků. Na splnění daných cílů jsou vytvořeny různé projekty, nebo spolupracuje s podniky, které pomáhají aktivitami životnímu prostředí. Zároveň vyvíjí a implementuje nové systémy k řízení environmentální politiky, jako jsou například Facility Management, Eco-management nebo vzdálený monitoring a regulace technologických prvků. (Zeman, 2015)

3. Jak jsou o této politice informováni stakeholderi?

Oblast životního prostředí Česká spořitelna vnímá i v rámci svých zainteresovaných stran, u kterých se snaží podporovat aktivní přístup k ochraně životního prostředí. Například svým klientům nabízí produkty podporující a šetrné k životnímu prostředí (produkty zaměřené na snížení energetické náročnosti) a pro tištěné potřeby se snaží používat recyklovaný papír. Pro zaměstnance nabízí zapojení do charitativních programů a dbá na recyklaci odpadů a na úspory energie. Pro společnost, ve které banka působí, se snaží podporovat v rámci různých projektů zaměřených na obnovu živ. prostředí. Společně komunikují na vzájemných projektech, ostatní zájmové skupiny si mohou zjistit potřebné informace o aktivitách a oceněních banky přes zveřejňované dokumenty ohledně environmentální politiky na internetových stránkách nebo přímo od zaměstnanců na pobočkách.

4. Jakým způsobem o této oblasti komunikuje se svými stakeholdery?

Komunikace směřovaná ke klientům a investorům je realizována především přes specializovaný pracovní tým Energy Team. Členové týmu pomáhají s realizací projektů energických úspor a výroby energie z obnovitelných zdrojů, od příprav až po vyhotovení a uskutečnění projektu. Speciální a finanční služby banky jsou poskytovány poradci neziskovému sektoru a sociálním podnikům. Přes webovou aplikaci Energetická liga, mají zaměstnanci dostupné na Intranetu veškeré informace ohledně spotřeby všech energií na pobočkách.

5. Jak má zavedenou normu ISO 14 001?

Česká spořitelna používá normu ISO 14 001, aby mohla objektivně ověřovat činnosti organizace s nastavenými kritérii ohledně ochrany životního prostředí. Je pro banku důležité, aby společnost ukázala, že se zajímá o životní prostředí. Soustavně měří a monitoruje své činnosti v této oblasti, zkoumá dopady a přijímá preventivní opatření nebo následné nápravné opatření, když zjistí odchylky v měření nebo vzniklé škody. Neustále sleduje požadavky a normy týkající se environmentální

politiky. Norma pomáhá zjednodušit a zprůhlednit procesy vytvářející hodnotu pro zákazníka a zároveň urychluje implementaci změn a inovací do průběhu činnosti podniku.

6. Jak společnost předchází environmentálním rizikům?

Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v oblasti environmentální politiky a jsou seznámeni s cíli a strategií podniku, které by se měli držet. Předcházet environmentálním rizikům se snaží již při zaměstnávání spolehlivých, vyškolených a kvalitních osob, které se mohou později dopustit různých chyb v úvěrových procesech a jiných pracovních činnostech. Velký důraz klade i na vztahy s klienty, které by neměli mít velké negativní dopady na společnost a okolí. Jde například o podnikatele, kteří se zabývají nežádoucí společensky nelegální činností nebo svými aktivitami znečišťují životní prostředí. Pro banku samotnou je důležité, aby sama dbala na minimální spotřebu materiálních zdrojů a energie.

7. Jak má stanovenou prevenci znečišťování životního prostředí (emise do ovzduší, vypouštění do vody, odpady, toxiny)?

Způsoby prevence nejsou známy.

Tab. 28 Vyhodnocení kategorie - Dokumenty

Kategorie A)	Bodová známka
1.	1
2.	2
3.	1
4.	1
5.	1
6.	0
Celkem 6 body	

B) Personální zabezpečení

1. Jak organizace monitoruje dopady své činnosti na okolí, ve kterém podniká?

Činnost monitoruje dle vnitřního systému, který se dopady a vlivy zabývá a vyhodnocuje je.

2. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast?

Pro ekologickou oblast byly vytvořeny dva týmy Energy Team a TOP Energy, do kterých dosadila ČS členy ze svých řad. Dále jsou do funkcí jmenovány osoby, které stanovila legislativa. Členové týmu Energy Team jsou specialisté s mnohými zkušenostmi z energetiky a bankovního financování, sledují trendy a situaci na trhu. Pomáhají klientům s projekty s ohledem na životní prostředí a i s jejím financováním – např. čerpání dotací z fondů EU, investory, dodavateli technologie a předními developery apod.

3. Jak je upravena pravomoc zaměstnance určeného pro ekologickou oblast?

Pravomoc zaměstnance není přesně určená, jedná se o celou skupinu zabývající se ekologickou oblastí, která pracuje v souladu se strategií podniku a s legislativními normami a předpisy.

4. Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců v environmentální oblasti?

Školení pro zaměstnance je prováděno přes e-learning v rámci INTRANETU každého zaměstnance, který je seznámen s pravidly, zásadami a plánovanými cíli společnosti. Jsou poučeni o minimální spotřebě energie a tištěných materiálů na pobočce. Zaměstnanci by neměli nechávat zbytečně rozsvíceno nebo tisknout. V rámci udržitelného rozvoje vyhlásila banka soutěž pro své zaměstnance – Zelená myš, kde mají možnost redukovat svojí spotřebu papíru a nutnost zamyslet se nad tiskem vlastní potřeby a pracovních materiálů. (Business Leaders Forum, 2015)

5. Jak je plánováno školení a výcvik osob v environmentální oblasti, které se společností spolupracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?

Školení je organizováno dle potřeby a aktuálnosti různých programů s dodavateli/odběrateli. Například školení v zavádění produktu @FAKTURA 24, kde se společnost snaží přecházet z papírové formy faktur na elektronickou fakturaci a placení přes internetové bankovníctví. V první řadě se uzavře dohoda mezi společností a dodavatelem o zaslání faktur ve formátu ISDOC (elektronická fakturace v ČR) přes e-mail, který je zdarma pro dodavatele a spoří čas a náklady spojené se spotřebou papíru. Faktura se integruje do účetního systému a je dále zpracovávána. Fakturovat může firma i konečný spotřebitel nebo soukromá firma. (Hojný, 2015)

Tab. 29 Vyhodnocení kategorie – Personální zabezpečení

Kategorie B)	Bodová známka
1.	0
2.	1
3.	0
4.	1
5.	0
Celkem 2 body	
<i>Doplňující otázka 5.</i>	1
Celkem 3 body	

C) Materiál

1. Jakým způsobem má organizace určenou spotřebu materiálu surovin podle hmotnosti?

V bance jsou aktivity spojené zejména s redukcí spotřeby papíru, kterou se snaží neustále minimalizovat. Společnost zavedla nový systém Facility Managementu,

který by měl pomáhat s digitalizací objektové a provozní dokumentace zahrnující ENE a EN audits. Management by měl vést také k digitalizaci v oblasti technické správy budov, úklidů a nakládání s odpady. Od roku 2015 je spuštěn provoz Bez-papírové banky, jejímž cílem je snížit administrativní zátěž spojenou s klientskou dokumentací. Aplikace eSpis podpoří nové procesy tím že, usnadní sledování toku dokumentů kdekoliv z ČS pracovišť. Klientské dokumenty jsou nově označeny unikátním čárovým kódem. (Zeman, 2015)

2. Jakým způsobem má určenou spotřebu pomocných materiálů a surovin dle hmotnosti?

Drobné pomocné materiály jsou řízeny stejně jako spotřeba materiálu v předcházejícím bodě.

3. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu zboží podle hmotnosti?

Z důvodu nevýrobního podniku společnosti, tuto otázku nemohu hodnotit. Žádné zboží sama Česká spořitelna nevyrábí.

4. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu obalů podle hmotnosti?

Banka neviduje žádné materiálové obaly, tato otázka je pro banku bezpředmětná.

5. Jakým způsobem je stanovován podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů?

Banka se snaží používat od roku 2013 pouze recyklovaný papír, který je vyroben dle norem ISO 9001 a 14001. Zároveň splňuje kritéria Eco-managementu a Auditu Scheme (EMAS). Certifikát Blue Angel, který obdržela banka za používaný papír, který je z větší části vyroben z recyklovaných vláken. Papír splňuje kritéria pro zařazení do třídy kvalitně zpětně získaného papíru, který oceňuje německá federální agentura pro životní prostředí.

Tab. 30 Vyhodnocení kategorie – Materiál

Kategorie C)	Bodová známka
1.	1
2.	0
3.	vyřazeno
4.	vyřazeno
5.	2
Celkem 3 body	

D) Energie

1. Jakým způsobem organizace eviduje spotřebu energií vztáženou na Kč obratu?

Pomocí Programu snižování spotřeby energií umožňuje pobočkám získávat průběžné informace o spotřebě energií – tepla, plynu, elektřiny a vody.

2. Jakým způsobem eviduje spotřebu energii vztaženou na počet zaměstnanců?

Díky projektu Energetická liga může banka sledovat a zaměřit se na snížení spotřeby energie. Zaměstnanci mají možnost porovnávat údaje za jedno rozúčtovací období (měsíc) ve webové aplikaci na podnikovém Intranetu, kde je vytvořen žebříček s pořadím spotřeby energie dle objektů. V žebříčku jsou seřazeny nejméně náročné objekty až po náročné objekty s ohledem na metry čtvereční a typ objektu (v obchodních centrech). Přepočet na počet zaměstnanců není uveden.

3. Jakým způsobem eviduje spotřebu energie vztaženou na jednotku produkce?

Banka není výrobní podnik, proto je pro ni otázka irelevantní. Vyřazuji z hodnocení.

4. Jak je stanovena přímá spotřeba energií?

Pod přímou spotřebou společnost rozumí energie na provoz pobočky – elektrický proud, vytápění anebo spotřebu pohonných hmot. Do financování projektů zateplování budov, osvětlení, výměny oken, energetických zdrojů, vzduchotechniky nebo také budování alternativních zdrojů tepla – kotle na biomasu a kogenerační jednotky, vydala banka za rok 2014 skoro 380 miliónů korun pod značkou Erste Corporate Banking.

V souvislosti s přímou spotřebou energií zahájila spolupráci s rozvojovou bankou KfW Bankengruppen program o Financování úspor energie v bytových domech, který dosahuje až 30% úspor energie. Česká spořitelna čerpá z fondů EU grant ve výši 10% z poskytnutého úvěru a je jediná v České republice, které je grant poskytnut. Na projekty vydá přibližně 1,4 mld. Kč. (Vstříčná banka, 2015)

Přímá spotřeba energií pro jednotlivé pobočky je interní záležitostí podniku.

5. Jak je stanovena nepřímá spotřeba energií?

Z titulu nevýrobního podniku společnosti tato otázka není irelevantní. Může pouze sledovat nepřímou spotřebu energií u výroby svých dodavatelů, avšak tato skutečnost je velmi obtížná.

6. Jak je stanovena úspora spotřeby energií prostřednictvím dosahování energetické efektivity?

Banka implementuje zařízení pro regulaci technologických prvků a pro vzdálený monitoring. Technologické prvky jsou MaR a WAN facility, za které dostala ocenění GEEN Zelená banka. Za rok 2014 byla postupně nainstalována tato zařízení během modernizace a rekonstrukcí objektů, celkem je zařízení u 271 budov. (GEEN Vstříčná banka, 2015)

V projektu Chytré město aktivně podporuje i úsporu veřejného osvětlení díky LED svítidlům po celém městě, které využívá i banka sama. Investují do fotovoltaických elektráren, které přeměňují sluneční záření na elektrickou energii. Přeměna neznečišťuje životní prostředí, je nízkonákladová a nevyžaduje velkou údržbu.

K 1.1.2014 bylo evidováno Energetickým regulačním úřadem 27 956 elektráren o výkonu 2 126MW. (Chytré město, 2015)

7. Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na zajištění výrobků a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů?

Banka spotřebuje více než tři čtvrtiny elektřiny z obnovitelných zdrojů – solární energie a biomasy. Elektrickou energii bance dodává dceřiná společnost Erste Energy Services. Společnost se specializuje na výkup elektrické energie hlavně z bioplynových stanic, kdy za rok 2016 předpokládá výkup přibližně 825 GWh elektřiny. (Pomáháme dobrým věcem, 2016)

Neustále investuje do výstavby bioplynových stanic, větrných elektráren, fotovoltaických elektráren a do elektrárny na biomasu, kde v součtu od roku 2012 investovala 26 miliard korun.

8. Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií?

Tato otázka není hodnocena.

Tab. 31 Vyhodnocení kategorie – Energie

Kategorie D)	Bodová známka
1.	-1
2.	1
3.	vyřazeno
4.	1
5.	vyřazeno
Celkem 1 bod	
<i>Doplňující otázka 6.</i>	2
<i>Doplňující otázka 7.</i>	2
<i>Doplňující otázka 8.</i>	0
Celkem 5 bodů	

E) Voda

1. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na Kč obrátu?

Tyto údaje nejsou k dispozici, jsou interní záležitostí firmy.

2. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na počet zaměstnanců?

Tyto údaje nejsou k dispozici, jsou interní záležitostí firmy.

3. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na jednotku produkce?

Banka není výrobní podnik, proto je pro ni otázka irelevantní. Vyřazuji z hodnocení.

4. Jakým způsobem dochází k využití užitkové vody při zajištění funkce podniku?

Ke spotřebě užitkové vody dochází pouze v sociálních prostorách – WC a na některých pobočkách i kuchyňka.

5. Jaký je rozsah používání přírodních zdrojů a obnovitelných zdrojů vody?

Společnost nečerpá podzemní ani povrchovou vodu, naopak odebírá vodu z veřejného vodovodu a používá je zejména ke komunálním účelům.

6. Jaká je úroveň objemu recyklované resp. znovu použité vody v celkovém odběru?

Tyto údaje nejsou k dispozici, jsou interní záležitostí firmy.

Tab. 32 Vyhodnocení kategorie – Voda

Kategorie E)	Bodová známka
1.	-1
2.	-1
3.	vyřazeno
4.	0
Celkem -2 body	
<i>Doplňující otázka 5.</i>	<i>0</i>
<i>Doplňující otázka 6.</i>	<i>0</i>
Celkem -2 body	

F) Chemikálie nebezpečné materiály

1. Jakým způsobem je upraveno používání a nakládání s chemickými látkami?

Česká spořitelna své veškeré činnosti podřizuje legislativě a právním předpisům, na jejichž dohlížení je určené samostatné oddělení. Česká spořitelna se zavazuje, že nepoužívá žádné chemické látky ani neznečišťuje ovzduší, jakým způsobem je systém kontrolován a dodržován není uvedeno.

2. Jak je upraveno nahrazování nebezpečných chemických látek a materiálů méně nebezpečnými?

O žádných chemických látkách není v bance evidováno.

3. Jakým způsobem je prováděna kontrola v oblasti s nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály?

Kontrolován je pouze elektroodpad – staré nebo vyřazené elektronické vybavení poboček, tonery, baterie, CD aj.

Tab. 33 Vyhodnocení kategorie – Chemikálie a nebezpečné materiály

Kategorie F)	Bodová známka
1.	0
2.	vyřazeno
3.	1
Celkem 1 bod	

G) Emise

1. Jak je stanovována úroveň emisních limitů nad rámec úrovně stanovené zákonem?

Tato otázka nebyla zodpovězena a nejsou jiné dostupné informace o stanovené úrovni emisních limitů nad rámec stanovené zákonem.

2. Jak jsou určovány investice do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší?

Investice směřující k zlepšení kvality ovzduší v lidských sídlech se pohybují okolo 12,79 mld. Kč poskytnutých Erste Grantika Advisory, a.s. pod kterou spadá Česká spořitelna a.s. Investují do pořízení nových technologií, které pomohou snížit emise anebo do změn technologických postupů. Zaměřují si na stacionární zdroje, které vyměňují nebo rekonstruují za bezemisní a nízko-emisní. Pomáhají vybavit města čistícími a kropícími vozy. (Kubík, 2016)

3. Jakým způsobem se evidují emise a vliv činnosti podniků na tvorbu skleníkových plynů a dalších zplodin?

Pokud vezmeme v úvahu, že Česká spořitelna neprovozuje výrobní či energetickou činnost, může sledovat emise ve svém podnikání u vytápění svých prostor a u automobilů, které využívají zaměstnanci k práci. Od roku 2012 se některé administrativní podniky (Česká spořitelna, ČSOB, KPMG, Vodafone), které se nezabývají výrobní činností, ale poskytováním služeb, vytvořili novou metodiku pro výpočet uhlíkových stop ve firmách. Metodiku neustále inovují a vylepšují, aby měla co nejvyšší vypovídající hodnotu. Česká spořitelna pravidelně meziročně vykazuje vývoj uhlíkových stop v různých oblastech – mobilita, spotřeba papíru a energií. (GEEN Vstříčná banka, 2015)

4. Jak jsou zajišťovány iniciativy zaměřené na snižování emisí (např. skleníkových plynů, prachových částic, apod.)

Jedním ze způsobů vedených ke snížení uhlíkových plynů, které banka využívá, je flexibilní forma práce – práce z domova. Pokud jde o služební automobily, banka se snaží disponovat s těmi, které mají nízké emise a jejich používání je ohleduplné k životnímu prostředí. Pravidelně sleduje cíle Evropské unie, která chce snížit emise skleníkových plynů do roku 2050 o 80-95% oproti roku 1990. Pro Českou republiku je úroveň snížení emisí o 9% oproti roku 2005. Proto banka využívá různé evropské fondy a dotace, které směřuje k podpoře projektů na snížení emisí v ČR. (Kozelský, 2014)

ČS pomáhá při realizaci projektů budoucnosti, jejichž hlavní úloha je zlepšit život ve městech. V jednom z mnoha projektů Chytrého města se zaměřují právě na modernizaci a ekologizaci tepláren, ve kterých se snaží zvýšit jejich účinnost pro snížení emisí škodlivin. Finanční prostředky vložené do projektu mají přesáhnout 20 mld. Kč, kde má dojít do roku 2020 ke snížení tuhých znečišťujících látek o 50% a především poklesu emisí SO_x o 65%. (Chytré město, 2016)

Tab. 34 Vyhodnocení kategorie – Emise

Kategorie G)	Bodová známka
1.	-1
2.	2
3.	1
4.	2
Celkem 4 body	
<i>Doplňující otázka 5.</i>	<i>1</i>
Celkem 5 bodů	

H) Odpady

1. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s nebezpečnými odpady?

V centrálních budovách a v dalších 25-30 pobočkách jsou k dispozici sběrné koše, které slouží k třídění menších elektrozařízení. Elektroodpad je odvážen a ekologicky zpracován. Česká spořitelna, která prostřednictvím projektu „Zelená firma“ umožňuje sběr domácích elektrospotřebičů a jejich efektivní ekologickou recyklaci. Zaměstnanci mají možnost elektroodpad, CD a DVD, tonery a baterie ukládat do speciálních boxů, které jsou umístěné ve vybraných budovách společnosti. Zdarma je zajištěn svoz a zpracování z místa, který je předem přes internetovou objednávku domluven. (Zelená firma, 2016)

2. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s ostatními odpady?

Společnost třídí kromě nebezpečného materiálu i plastový odpad, papír, papírové utěrky a sklo. Mimo tento výčet se snaží recyklovat i biologický odpad. Sběr a recyklace v České republice je zajišťována neziskovou společností EKO-KOM.

3. Jaká je úroveň snižování množství odpadů?

Realizují inovace v technologiích pro prevenci vzniku odpadů a modernizují nebo instalují nová zařízení určená pro sběr, třídění a zpracování odpadů. V rámci projektu Erste bank pracují na vytváření technologií vedoucích ke snížení environmentálního rizika – odstraňování nepovolených skládek, modernizace a rekonstrukce skladů s nebezpečnými látkami aj. Do projektů v rámci celé Erste bank včetně všech poboček po celé evropské unii bylo vloženo s alokací cca 12,92mld. Kč. (Kubík, 2015)

4. Jaká je úroveň výsledků třídění odpadů?

Společnost se snaží o třídění odpadů ve všech svých centrálách a ve většině poboček určených technickými propozicemi. Neustále je sledováno, kolik odpadů vyprodukuje jedna jednotka (pobočka) a jaký vliv na životní prostředí způsobuje. Elektroodpad je převeden na úsporu materiálu a CO₂ ekvivalent – míra množství skleníkového plynu.

5. Jak se stanovují způsoby likvidace odpadů?

Způsoby se mění dle aktuálnosti metod likvidace nebo dostupnosti k dané organizaci. Možnosti jsou také odvíjeny od vyhlašovaných soutěží nebo v rámci jiných organizovaných programů, které podporují sběr a recyklaci odpadů např. projekt Chytré město, Zelená firma, GEEN Zelená banka a mnoho dalších. Mezi časté způsoby patří systém odděleného sběru, svozu odpadu, skladování nebo výstavba kompostáren, bioplynových stanic a spaloven.

6. Jaký je postoj k recyklaci a opětovnému použití odpadů?

Banka má kladný postoj k recyklaci, třídí a vede evidenci odpadů jako celek v rámci všech poboček v ČR. Nejvíce se zaměřuje právě na recyklaci a opětovné použití papíru.

Tab. 35 Vyhodnocení kategorie – Odpady

Kategorie H)	Bodová známka
1.	1
2.	0
3.	1
4.	1
5.	1
6.	0
Celkem 4 body	

I) Odpadní vody

1. Jak se sledují způsoby nakládání s odpadními vodami?

Údaje o poplatcích a platbách za odběr vody a odpadních vod jsou vedeny, ale nejsou zpřístupněny veřejnosti.

2. Jakým způsobem dochází k nakládání s odpadními vodami?

Odpadní vody v České spořitelně jsou vypouštěny do veřejné kanalizace, které nejsou předem nijak čištěny.

3. Jaká je úroveň čištění odpadních vod?

Erste bank Grantika Advisory, a.s., která patří pod obchodní banku Erste Group a je vlastníkem České spořitelny, podporuje různé aktivity ohledně životního prostředí. S ohledem na čištění odpadních vod realizuje výstavby, obnovy a rekonstrukce kanalizací v rámci výstavby a modernizace čistíren odpadních vod. Investují do řešení decentralizované likvidace odpadních vod. Zabývá se také intenzifikací čistí-

ren odpadních vod, která znamená modernizaci stávající technologie čištění. Změny v technologiích vedou k menšímu množství vypouštěných škodlivin do podzemních a povrchových vod. (Kubík, 2015)

Tab. 36 Vyhodnocení kategorie – Odpadní vody

Kategorie I)	Bodová známka
1.	-1
2.	-1
3.	1
Celkem -1 body	

J) Doprava

1. *Jak je vnímán dopad organizace a třetích subjektů zajišťující dopravu a přepravu používaných materiálů a surovin?*

Banka se snaží využívat efektivně cesty dodavatelů, kteří si pro odpad přijedou až po dosažení určitého naplněného množství materiálu na jednotlivých pobočkách ČS, aby byla cesta plně využita. Jiné dopady nejsou vnímány nebo jejich existence není zveřejněna.

2. *Jak je vnímán vliv organizace a třetích subjektů realizujících dopravu a přepravu zaměstnanců a osob?*

Česká spořitelna vnímá i dopady dopravy na životní prostředí, proto podporuje u svých zaměstnanců dojíždění do práce na kolech. Vytvořila i tzv. kolárny, kde mají zaměstnanci několik parkovacích míst jen pro kola. Banka podporuje také dopravu vozy s nízkými emisemi, které jsou ohleduplné k životnímu prostředí.

Tab. 37 Vyhodnocení kategorie – Doprava

Kategorie J)	Bodová známka
<i>Doplňující otázka 1.</i>	1
<i>Doplňující otázka 2.</i>	1
Celkem 2 body	

K) Obaly

1. *Jak jsou využívány recyklované materiály u spotřebitelských obalů?*

Vzhledem k činnosti banky je tato otázka vyřazena.

2. *Jak jsou využívány materiály u manipulačních jednotek a manipulačních obalů?*

Veškeré obaly jsou řádně recyklovány, a tak využívány k dalšímu zpracování.

Tab. 38 Vyhodnocení kategorie – Obaly

Kategorie K)	Bodová známka
1.	vyřazeno
Celkem 0 bodů	
<i>Doplňující otázka 2.</i>	0
<i>Doplňující otázka 3.</i>	0
Celkem 0 bodů	

L) Výrobky a služby

1. Jaký je přístup organizace ke zpětné logistice obalových materiálů?

Při dovozu zásob papírů, kancelářských potřeb nebo peněz a jiných surovin potřebných k činnosti banky, je využíván karton/papír nebo obaly z igelitu. Všechny tyto materiály jsou recyklovatelné, buď si je dá do odpadu ČS sama nebo si je odveze distributor rovnou při dovozu.

2. Jaký je přístup organizace k recyklaci a likvidaci či dalšímu zpracování výrobků a materiálů?

Přístup společnosti k otázce recyklace je aktivní. Snaží se třídit a recyklovat veškerý firemní odpad. Jednotlivé přístupy a činnosti k recyklaci jsou popsány výše.

3. Byla v posledním roce podniku udělena pokuta přesahující částku 500 000Kč za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky?

Tab. 39 Vyhodnocení kategorie – Výrobky a služby

Kategorie L)	Bodová známka
1.	0
2.	1
Celkem 1 body	
<u>Ztrátové body</u>	0
Celkem 0 body	

4.2.4 Shrnutí a doporučení

Celkový stav společenské odpovědnosti v České spořitelně a.s. je na úrovni expanze s rovnými 100 body, tedy CSR používané, řešené a provázané s běžnou činností banky. Body získané v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti jsou vyrovnané. Největší rozdíl je v části environmentální, kde některé otázky nebyly úplně zodpovězeny a zveřejněny, nebo byly z hodnocení vyřazeny. Největší počet bodů získala ČS v sociální sféře, ve které se nejvíce angažuje a pečuje o své zaměstnance a komunitu.

Pro **ekonomickou oblast** lze v součtu 33 bodů vyvodit závěr o aktivním přístupu k aktivitám CSR. Velkou výhodou společnosti je ta, že existuje na trhu již 190 let. Dlouholetost a stabilní místo na trhu vytváří vhodnou strukturu řízení a kontroly podniku, která byla v průběhu fungování neustále formována. Důležitá je skutečnost, že společnost se neustále snaží přizpůsobovat a aktualizovat své vnitřní systémy dle fáze a strategie podniku. Vyšší bodové hodnocení může společnost získat, když se zaměří na otázky, které nebyly zodpovězeny, například otázky ohledně konkurence.

Další možností je upravit a doplnit zveřejňovanou zprávu o společenských aktivitách banky, ve které chybí řada informací. Jednou z chybějících údajů je tým CSR, jména představitelů týmu a jeho konkrétní počet. Zpráva ohledně aktivit v environmentální oblasti poskytuje čtenářům pouze základní údaje o programech a projektech, ve kterých se angažuje. Společnost by mohla zařadit srovnání spotřeby vody, energie a odpadu v jednotlivých letech, a které technologie úspory přinesly. Do své zprávy by mohla zařadit různé výsledky průzkumu vnímání společnosti ke společenské odpovědnosti a klíčové faktory reputace pro posílení kladného vnímání, které může zprostředkovat např. agentura IPSOS, za skutečnosti, že již společnost nespolupracuje a nemá tyto výsledky k dispozici, avšak je nezveřejňuje. Náklady na průzkum se odvíjejí od konkrétních požadavků zákazníka – počet respondentů, otázek, segmentace a další faktory ovlivňující výši ceny.

Na závěr pro každou z oblastí by měla popsat, jakým směrem se dále chce pohybovat a identifikovat potřebná, slabá místa, kterým by se chtěla dále věnovat a jaké cíle chce dosáhnout.

Česká spořitelna je aktivní i v oblasti **sociální** (celkem 35bodů), nabízí celou řadu kurzů a školení z různých oblastí prohlubujících znalosti a dovednosti. Školení jsou ve většině případů řešena přes INTRANET v rámci samostudia online přednášek a testů. Na jednu stranu můžeme tento systém hodnotit pozitivně, protože šetří náklady firmy a udržuje neustálý plynulý provoz pobočky bez narušení. Na druhou stranu zaměstnanci se musí vzdělávat na úkor svého volného času. Proto by se společnost měla věnovat systému vyrovnanosti interního a externího školení.

V roce 2015 začala ČS podporovat dojíždění zaměstnanců do práce na kole. Vytvořila nová parkovací místa pro kola tzv. kolárny. V tomto programu by měla banka i nadále pokračovat, nejen že podporují zdravý životní styl svých zaměstnanců, ale zároveň je jednou z možností ekologické dopravy. Navrhují spolupráci se spolkem Rekola, která funguje ve městech po celé České republice. Společnost by mohla přispět na členství pro své zaměstnance.

- Cílovou skupinou by měli být zaměstnanci, kteří pracují/bydlí ve městech.
- Počet zaměstnanců Finanční skupiny za rok 2015 byl 10 536.

- Členský příspěvek na rok 900 Kč.
- Předpokládané zavedení od roku 2017.
- Dle poslední výroční zprávy vykazovala banka čistý zisk po odečtení menšinových podílů 14,3 mld. Kč.
- Celkové odhadované náklady příspěvku pro všechny zaměstnance jsou 9,48 mil Kč.

Tato hodnota je v maximální možné výši. Příspěvek bude nabízen všem zaměstnancům, kteří mají o jízdu na kole do práce/volném čase zájem. Využití příspěvku je však reálné spíše pro zaměstnance žijící ve velkých městech nebo v jeho okolí, kde má komunitní bikesharing Rekola své zóny pro kola. (Praha, Brno, Pardubice, Hradec Králové, Olomouc, České Budějovice). Organizace žádostí o příspěvek a jeho vyřízení, by měl na starosti vedoucí pracovník jednotlivé pobočky, který může delegovat tuto práci na jiného zaměstnance dle pracovního vytížení. (Rekola, 2016)

Navázáním spolupráce se sdružením Rekolou může Česká spořitelna pomáhat s rozšířením počtu kol, kterých je stále nedostatek a zároveň pomoci budovat nové zóny a trasy ve městech. Pro zaměstnance tak přibude další možnost účastnit se dobrovolných činností, kterým jsou vyhrazeny 2 dny volna.

V **environmentální části** získala banka 19 bodů, což je nejméně za celou oblast CSR. Je to zejména z toho důvodu, že některé informace nebyly v jednotlivých otázkách kompletní, nebo naopak nebyly vůbec poskytnuty k zveřejnění. Z této části by se měla společnost zaměřit na komplexní posouzení zveřejňovaných zpráv ohledně chování banky k životnímu prostředí, zda by nebylo vhodné a pro své stakeholdery přínosné, tyto informace rozšířit.

Ve zprávě o společenské odpovědnosti by ČS spořitelna mohla zařadit vyčíslení spotřeby vody – kohoutkové, dešťové a studniční v m³. Chybí také porovnání dat v časovém vývoji u spotřeby elektrické energie (GJ), produkce odpadu (t), produkce přímých a nepřímých emisí a emisí z provozu aut (t). Oblast může ještě doplnit o poměr recyklovaného odpadu vztáženého k celkové produkci v % a celkovou produkci odpadu vyčíslenou dle FTE – mírou zapojení zaměstnance, který je zaměstnán na plný úvazek. Mohla by tím ukázat společnosti pokroky a snahu o snižování spotřeby energie a vody a plnění svých stanovených závazků ke zlepšení po zavedení aplikace Facility Managementu, Eco-managementu nebo vzdáleného monitoringu. Náklady na doplnění údajů do zprávy budou nulové. Činnost spadá do náplně práce zaměstnance, který má na starost dokumentaci.

Společnost zatím neuvádí používání recyklované vody, která by mohla být dalším podmětem ke zlepšování životního prostředí. Recyklovanou vodou může výrazně snížit provozní náklady, protože recyklací tzv. šedých vod (příloha B) se dá uspořit až 50% denní spotřeby pitné vody. Nejpoužívanější modifikovaný systém na českém trhu jsou membránové bioreaktory (MBR) s aktivním kalem. Vysoká pořizovací cena je doprovázena kvalitním odtokem vody z čistíren odpadních vod, které jsou očištěny od většiny bakterií. Společnost ASIO s.r.o. jako jeden z několika modelů uvádí typy AS-RAINMASTER FAVORIT, které se pohybují v hodnotě 22 000-55 000Kč bez DPH. K modelu jsou potřebné i kompatibilní příslušenství a filtr, které se liší pro jednotlivé typy a složitosti systému. Pro správné sestavení komponentů k modelu a určení vhodného typu pro Českou spořitelnu, jsou k dispozici poradci ze společnosti ASIO. Společnost by si měla sama určit, kde systémy aplikovat, a to dle nejvyšší spotřeby vody v provozovnách – zejména splachováním. (ASIO s.r.o., 2016;)

Česká spořitelna podporuje různé programy a projekty vedoucí ke zlepšování životního prostředí ve městech, jako je například Chytré město, ve kterém pomáhá realizovat inovativní nápady, od administrativní činnosti až po finanční stránku.

Do projektů, které podporuje, může zahrnout i investici do solárních laviček, které jsou novinkou na trhu 2016. Chytrá solární lavička je český výrobek monitorující kvalitu ovzduší, výrobu energie a velikost spotřeby při dobíjení, který využívá tři solární panelů. Výrobce tohoto inovativního vynálezu je společnost Full CapaCity ve spolupráci se studentem ČVUT Janem Vítkem. Díky lavičce si mohou občané nabít telefon, tablet, čtečku nebo fotoaparát přes dva USB porty. (Solární novinky, 2016)

Tab. 40 Popis chytré solární lavičky

Parametry lavičky	
Materiál	Ocel, beton, sklo, dřevo, kov
Váha	cca 400kg
Výška	cca 2,2m x 1m
Výkon	150 wattů
Baterie	110 Ah
Výdrž	15 dní bez slunce
Nabíjení	až 3 lidé současně
Wifi	dosah do 50m od lavičky
Ochrana	Bezpečnostní sklo, kamery
Cena pořízení	90-140 tis. Kč

Zdroj: Solární novinky, 2016

Česká spořitelna může nabídnout spolupráci jednotlivým městům a společně pořídit lavičky do městských částí. Tím se aktivně zapojí do oblasti udržitelnosti energetiky a využívání alternativních zdrojů. Náklady na vyhotovení návrhů s místy, kde budou a v jakém množství lavičky umístěny, by byly vypracované členy Energy teamu České spořitelny a následně předloženy jednotlivým městským orgánům k projednání a posouzení. Zaměstnancům ČS by se mzdy nezměnily, kapitálová náročnost by se pohybovala od ceny pořízení dle velikosti a další specifikace objednávky plus vedlejší náklady (návrh projektu, poradenství, realizace, administrativa, způsoby financování) po domluvě s příslušnými městskými orgány - kolika procenty by se ČS podílela na nákupu laviček.

5 Diskuze

Společenská odpovědnost v České spořitelně, a.s. je na velmi dobré úrovni, což dokazuje i jejich výsledné hodnocení. Tématem se veřejně zabývá od roku 2007, avšak CSR je součástí společnosti již od jejího vzniku. Během let existence a činnosti banky se postupně zlepšovaly a formovaly vnitřní systémy řízení, proto byly otázky obodovány nadprůměrně. Významným systémem, který vede ke kontinuálnímu zlepšování s využitím zapojení zaměstnanců, je Keizen. Dle Keizen institute, který působí ve více než 50 různých státech, je tento způsob pro rychlé zlepšování procesů, prostředí i kvality života, uplatněn v rámci bank pouze v České spořitelně a v Tatrabance. Pro Českou spořitelnu tvořila úspora, z postřehů a návrhů ze stran zaměstnanců, v hodnotě 13 mil. Kč. Zaměstnanci jsou vedeny vyškolenými moderátory, kteří je podporují k zapojení do procesu. (Pomáháme dobrým věcem, 2016; Keizen Institute, 1985-2016)

Nejvíce propracované a řešené téma ve společnosti je oblast sociální, která zahrnuje zaměstnaneckou politiku obsahující dodržování Zákoníku práce, předpisů a norem na pracovišti, systém odměňování a vzdělávání. Náklady České spořitelny za zaměstnance jsou nejvyšší v porovnání s konkurenční bankou ČSOB a KB, které spolu s ČS tvoří tzv. velkou trojku nejvýznamnějších bank na českém trhu a jsou také společensky odpovědnou firmou. V Komerční bance činily mzdové náklady 140 mil. Kč. Za rok 2015 pro ČS byly tyto náklady v hodnotě 8 804 mil. Kč - z toho náklady na mzdy činily 6 292 mil. Kč, na sociálním a zdravotním pojištění bylo vyplaceno 1 974 mil. Kč a ostatní náklady byly v hodnotě 538 mil. Kč. Náklady za zaměstnance vztažené k provozním nákladům tvoří 47%. ČSOB vydala 7 007 mil. Kč na zaměstnaneckou politiku. V celkovém vyjádření k provozním nákladům je to 45%, o 2% méně než má Česká spořitelna. Vyšší náklady jsou zejména proto, že došlo v posledním roce ke zvýšení příspěvků na životní a penzijní pojištění a na stravování. Navržený příspěvek na členství ve spolku Recola, by znamenal další mírné zvýšení, jehož výše se bude pohybovat dle zájmu zaměstnanců o tento benefit, podporující zdravý životní styl a životní prostředí. (Česká spořitelna, 2016; ČSOB, 2016; Komerční banka, 2016)

Velmi kladně je hodnocen komplexní program Diversitas, který řeší rovnost a zlepšování pracovních podmínek pro všechny zaměstnance. Mezi současné programy patří Moudrá Sova, Zdravá ČS, Čáp, Grant-Flexi kancelář, Trancition-Bez Bariér a Gender-Rovné příležitosti. K velmi aktuálnímu a diskutovanému tématu patří rovné podmínky žen na pracovišti a jejich podpora k uplatnění se v manažerských pozicích. Česká spořitelna (Erste Group) si stanovila cíl 35 % zastoupení žen ve vysokých pozicích – v dozorčí radě a Top managementu. Byznys pro společnost, největší platforma pro společensky odpovědné chování v České republice, zveřejnila první český Index o zastoupení žen ve vedení, který mapoval 414 000 spol s r.o. a 27 000 akciových společností. Ukázal, že podíl žen obsazených v dozorčích radách byl v peněžnictví a pojišťovnictví za rok 2015 pouze 29,7%. Tuto skutečnost

právě Česká spořitelna vnímá a aktivně se podílí na zvýšení. (Standard odpovědná firma, 2016)

V oblasti environmentální politiky byla banka oceněna prvním místem GEEN Zelenou bankou a GEEN Nejvstřícnější bankou ve vztahu k ekologii a životnímu prostředí. Byla oceněna 90 % za ekologické aktivity, především za regulaci technologických prvků (MaR a WAN facility) a vzdálený monitoring, které jsou velmi efektivní. Na druhém místě se umístila ČSOB zejména za odběr zelené energie. Kritéria hodnocení Zelené banky jsou velmi rozsáhlá a obsahují různé dílčí ekologické aktivity. ČS se nejvíce zabývá podporou projektů a investic k ochraně životního prostředí s ohledem na společnost, ve které podniká. Prospěchem zapojení do nového navrženého projektu výstavby chytrých solárních laviček povede k popularizaci využití solární energie ve veřejných prostorech a k šíření ochrany a aktivního postoje k ochraně životního prostředí. (GEEN vstřícná banka, 2015)

6 Závěr

Na základě rozsáhlé vnitřní analýzy dle vybrané metodiky byla hodnocena společenská odpovědnost ve společnosti Česká spořitelna a.s. Hodnocení otázek z vytvořeného souboru pro komplexní měření CSR od L. Černohorské a A. Putnové bylo provedeno v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti – ekonomické, sociální a environmentální.

V první části práce byl objasněn celkový koncept společenské odpovědnosti pomocí studií a zpracováním odborné literatury. Byl představen vývoj spolu s hlavními představiteli argumentující pro zavedení konceptu, a jaké jsou jeho přínosy, a ti, kteří jsou proti jako například M. Friedman, R. Reich nebo P. Drucker. Objasněno bylo také současné vnímání a způsoby měření CSR ve firmách.

Z této části bylo vycházeno pro zpracování výsledkové, druhé, části, která byla vypracována na základě zodpovězení klíčových otázek pro každou oblast CSR s využitím interních zdrojů ČS, zpráv a článků uveřejněných na internetových stránkách. K otázkám bylo přiřazeno bodové hodnocení od -2 do 2 dle subjektivního posouzení, které bylo založeno z poznatků první části práce. Z konkrétních výsledků za dílčí oblasti byl vyvozen závěr o aktivním postoji ke všem třem pilířům společenské odpovědnosti. Česká spořitelna se nachází na úrovni expanze CSR, což znamená, že společenská aktivita je realizována relativně rovnoměrně a na dobré úrovni, avšak ještě existuje prostor pro různá zlepšení.

Dalším cílem práce, který byl splněn, bylo navrhnout dílčí doporučení a návrhy právě na identifikované slabé a silné stránky z hlediska naplňování konceptu společenské odpovědnosti. K významným návrhům patří doplnění Zprávy o CSR České spořitelny a.s. o chybějící údaje – výsledky a cíle environmentální politiky a vyjmenování členů a počet zaměstnanců v týmu zodpovídající za komunikaci a oblast CSR. Dále byl navrhnut příspěvek pro zaměstnance na členství v komunitě Rekola, která podporuje zdravý životní styl pracovníků a zároveň je šetrná k životnímu prostředí. Pro společnost byla doporučena spolupráce na projektu chytré solární lavičky s městy, ve kterých banka působí a pomáhá k rozvoji a popularitě solární energie. Pro zvýšení environmentální aktivity uvnitř společnosti byl podán návrh k zapojení se do recyklace vody v rámci úspor a snižování spotřeby vody na pobočkách České spořitelny.

7 Literatura

ADÁMEK, PAVEL. *Percepce společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013, 176 s. ISBN 978-80-7248-894-0.

ASIO, spol. s.r.o. *Nanovlákněné membránové moduly* [online]. copyright, 2016 [cit. 2016-05-18]

ASIO, spol. s r.o. *AS-RAINMASTER FAVORIT* [online]. copyright, 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.asio.cz/cz/as-rainmaster-favorit>

BARTOŠOVÁ, ZUZANA. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha: Fórum dárců, 2006, 45 s. ISBN 80-902965-6-4. Dostupné z: <http://krameriusndktest.mzk.cz/search/handle/uuid:80e27af0-a4aa-11e5-b5dc-005056827e51>

BERNARDOVÁ, DANA. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 327 s. ISBN 978-80-244-3348-6.

BLAŽEK, LADISLAV. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 211 s. ISBN 978-80-210-4734-1. Dostupné z: <http://krameriusndktest.mzk.cz/search/handle/uuid:ec588380-c3a9-11e3-aec3-005056827e52>

BLÁHOVÁ, MONIKA. *M&M: Forum media* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/03/ceska-sporitelna-uvadi-koncept-paleckovi/#.VzYV374vtzu>

CARROLL, A. *The pyramid od Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders*. In: Business Horizons, 1991

CARROLL, A. *Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct*. In: Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3, str. 268-265.

CINGL, ONDŘEJ. *Zainterесované strany*. [online] Projektový manažer 250+, [cit. 2010-12-09]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-c/c4.pdf>

Standard Odpovědná Firma. *Co je standard odpovědná firma (LBG)* [online]. Byznys pro společnost, 2010 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.biznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-%28lbg%29.html>

CSR - *společensky odpovědné chování místních firem: sborník příkladů dobré praxe*. Ústí nad Labem: Komunitní nadace Euroregionu Labe, 2008. ISBN 978-80-87175-02-6.

ČÁSTEK, ONDŘEJ. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, 242 s. ISBN 978-80-210-5411-0.

Česká spořitelna, a.s. *Aktuální rating České spořitelny* [online]. 2015 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/aktualni-rating-ceske-sporitelny-d00014292>

Česká manažerská asociace. *CSR & Reputation Research 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.cma.cz/vyzkum-cesi-a-spolecenska-odpovednost/>

Česká spořitelna, a.s. *Etický kodex zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Etický_kodex.pdf

Česká spořitelna, a.s. *Interní komunikace České Spořitelny* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://webovy-servis.cz/reference/ceska-sporitelna>

Česká spořitelna, a.s. *Kodex bankovních služeb České spořitelny* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/kodex-bankovnich-sluzeb-ceske-sporitelny-d00014276>

Česká spořitelna, a.s. *Nadace Depositum Bonum* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/nadace-depositum-bonum-d00024915>

Česká spořitelna, a.s. *Sponzoring* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/sponzoring-d00014410>

Česká spořitelna, a.s. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2014.pdf

Česká spořitelna, a.s. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2014.pdf

Česká spořitelna, a.s. *Výroční zpráva 2015* [online]. Omega Design, s. r. o, 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/cs_vz_2015.pdf

Česká spořitelna, a.s. *Zásady České spořitelny pro nakládání a ochranu osobních údajů klientů* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/5_3_os_udaje.pdf

Česká spořitelna a.s. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2008* [online]. [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava_spolecenska_odpovednost_2008.pdf

Česká spořitelna, a.s. *Obchodní podmínky pro poskytování Investičních služeb* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Obchodni_podminky_investicni_sluzby.pdf

ČERNOHORSKÁ, LENKA A ANNA PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.

DIVERSITAS. *Gender – Rovné příležitosti* [online]. 2013 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13446.xml

ERSTE ASSET MANAGEMENT GmbH. *Politika střetů zájmů* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.iscs.cz/files/documents/infocentrum/Jine/Politika_stretu_zajmu.pdf

FREEMAN, R. EDWARD. *California State University Sacramento* [online]. [cit. 2010-12-09]. Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Dostupné z: <http://www.csus.edu/indiv/e/estenson/117/Lect117_chp7.ppt>.

Gender Studies. o.p.s. *Firma roku: Rovné příležitosti z hlediska věku* [online]. 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/tiskove-zpravy/tz.shtml?x=2416960>

Global Reporting Initiative. *About GRI. Globalreporting.org* [online]. Amsterdam: Trademarks and Copyright [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>

HAYEK, FRIEDRICH A, WILLIAM WARREN BARTLEY, PETER G KLEIN A BRUCE CALDWELL. *The collected works of F.A. Hayek. University of Chicago Press ed. Chicago: University of Chicago Press, 2012. ISBN 0226320685.*

HADRAVOVÁ, LADISLAVA. *Projekt Diverzita* [online]. 2013 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/projekt-diverzita-d00020337>

HOJNÝ, PETR. *@FAKTURA 24* [online]. Erste Group, 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Prime_bankovnictvi/Spolecne/Prilohy/f24_isdoc.pdf

Chytré město. *Modernizace a ekologizace tepláren* [online]. Česká spořitelna, a.s., 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.chytremesto.cz/katalog-projektu/modernizace-a-ekologizace-teplaren>

Chytré město. *Větrná elektrárna* [online]. Česká spořitelna, a.s., 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.chytremesto.cz/katalog-projektu/vetrna-elektrarna>

ISO 26000 - *Social Responsibility - ISO: ISO 26000:2010*. Iso.org [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

KAŠPAROVÁ, KLÁRA A VILÉM KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KUBĚNKA, MICHAL. *Společenská odpovědnost podniku v dodavatelsko-odběratelských vztazích: Corporate social responsibility in supplier-customer relationship: zkrácená verze Ph.D. Thesis*. [V Brně: Vysoké učení technické], c2009, 32 s. ISBN 978-80-214-3983-2.

KOČMANOVÁ, ALENA. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 125 s. ISBN 978-80-7204-744-4.

Komerční banka, a.s. *Výroční zpráva 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocnizpravy/kb-2015-vyrocnizprava.pdf?2079ac9a8c9b93989d387f79c46dd7f>

Koncept péče o klienta. *Intranet České spořitelny* [online]. 2010 [cit. 2012U04U11]. Dostupné z: http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/SC_OT01040768.XML

KOZELSKÝ, TOMÁŠ. *Oblast klimatu a energie v EU, speciální analýzy* [online]. EU Office České spořitelny, 2014 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_klima_a_energie_v_eu.pdf

KUBÍK, VRATISLAV. *Životní prostředí* [online]. Erste Grantika Advisory, a.s., 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.grantika.cz/cz/1261/zivotni-prostredi/#po1>

KUNZ, VILÉM. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

KRYMLÁKOVÁ, HANA. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 238, [9] s. ISBN 978-80-248-2092-7.

MÁDLOVÁ, LUCIE. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

Makléřská zkouška. *Ratingové stupnice* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.maklerska-zkouska.cz/ratingove-stupnice/>

Metody hodnocení společenské odpovědnosti. *Metoda KORP. Empress.cz* [online]. Copyright EMPRESS, 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.empress.cz/vzdelavani/spolecenska-odpovednost-csr/metody-hodnoceni-spolecenske-odpovednosti/>

MODEL EXCELENCE EFQM. *Česká společnosti pro jakost* [online]. Česká společnost pro jakost, Z. S, 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/model-excellence-efqm/>

Atlas transformace. *NEVIDITELNÁ RUKA TRHU*. [online]. 2010 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.monumenttotransformation.org/atlas-transformace/html/n/neviditelna-ruka-trhu/neviditelna-ruka-trhu-2.html>

NAPŘÍČ SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ FIREM. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

Ochrana přírody. *Jak jednoduše recyklovat vodu* [online]. Libor Kukliš, 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://gnosis9.net/view.php?cislocclanku=2014060003>

PAVLÍK, MAREK A MARTIN BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR V PRAXI A JAK S NÍM DÁL*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5. Dostupné z: <http://krameriusndktest.mzk.cz/search/handle/uuid:2f7eb9f0-5526-11e4-bc71-005056827e52>

PETŘÍKOVÁ, RŮŽENA. *Společenská odpovědnost organizací*. Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ, 2008, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8. Dostupné z: <http://krameriusndktest.mzk.cz/search/handle/uuid:058b5fb0-9571-11e3-8e84-005056827e51>

PLÁŠKOVÁ, ALENA. *Společenská odpovědnost firem (CSR): aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor*. Vyd. 2., aktualiz. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, 114 s. ISBN 978-80-02-02205-3.

Pojišťovna České spořitelny, a.s. *Ochrana osobních údajů* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://www.pojistovnacs.cz/informace-o-webu/ochrana-osobnich-udaju/>

Pomáháme dobrým věcem. *Grantové programy ČS* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.pomahamedobrymvecem.cz/g>

Pomáháme dobrým věcem. *Kaizen ČS* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.pomahamedobrymvecem.cz/k>

PUTNOVÁ, ANNA A PAVEL SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROBERT B. REICH. *Supercapitalism the transformation of business, democracy, and everyday life*. 1st ed. New York: Alfred A. Knopf, 2007. ISBN 9780307267856.

REKOLA z.s. *Registrace* [online]. 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <https://www.rekola.cz/registrace/>

REKOLA z.s. *Rekola jsou v 6 městech* [online]. 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <https://www.rekola.cz/rekola-ve-mestech>

Solární novinky. *První česká chytrá solární lavička monitoruje ovzduší a poskytne internet obyvatelům Litoměřic* [online]. 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.solarninovinky.cz/?zpravy/2016050902/prvni-ceska-chytra-solarni-lavicka-monitoruje-ovzdusi-a-poskytne-internet-obyvatelum-litomeric#.VzZJ6r4vtzs>

Stanovy České spořitelny, a.s. [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/stanovy_cs.pdf

STEINEROVÁ, MAGDALÉNA A VÁCLAVÍKOVÁ ANDREA A MERVART RADOMÍR. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online] Praha: csr-online.cz, [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

THE EFQM EXCELLENCE MODEL. *Efqm.org* [online]. 2013 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-excellence-model>

The London Benchmarking Group (LBG). *CSI Solutions* [online]. Copyright CSI Solutions, 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.csisolutions.co.za/lbg-model.php>

TRNKOVÁ, JANA. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Business Leaders Forum, Praha 2004. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

ZADRAŽILOVÁ, DANA. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZÁVODSKÁ, BARBORA. *Bussines Leaders Forum, Česká spořitelna, a.s.* [online]. 2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/ceska-sporitelna-a-s/>

Zelená firma. *Projekt recyklace elektroodpadu ve firmách* [online]. 2010 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.zelenafirma.cz/index.php/cz/o-projektu.html>

ZEMAN, MIROSLAV. *GEEN Zelená banka: Česká spořitelna hraje v ekologii první ligu* [online]. GEEN Vstřícná banka, 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.vstricnabanka.cz/zelena-banka-detail/geen-zelena-banka-ceska-sporitelna-hraje-v-ekologii-prvni-ligu-29070>

Zpráva o společenské odpovědnosti 2007. *Investujeme pro budoucnost* [online]. Česká spořitelna a.s., 2007 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/zprava_spolecenska_odpovednost.pdf

Zpráva o společenské odpovědnosti 2010. *Vztahy s třetími stranami* [online]. Česká spořitelna a.s., 2010 [cit. 2016-05-19]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/cs_csr_vz_10_cze.pdf

WEIKERT, PETR. *Report CSR* [online]. 2015 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2015/09/CSR_E15_Euro.pdf

8 Seznam obrázků

Obr. 1	Carollova pyramida CSR oblastí Zdroj: Carroll, 1991, str. 40	15
Obr. 2	Výhody zavedení CSR Zdroj: Krymláková a kol., 2009	19
Obr. 3	Výhody zavedení CSR Zdroj: Krymláková a kol., 2009	22
Obr. 4	Maticе stakeholderů Zdroj: Adámek, 2013	29
Obr. 5	Počet klientů v období 2010-2015 Zdroj: Výroční zpráva, 2014	38
Obr. 6	Internetové bankovníctví Zdroj: Výroční zpráva, 2014	38
Obr. 7	Čistý zisk a provozní zisk za rok 2014 Zdroj: Výroční zpráva, 2014	39
Obr. 8	Počet přijatých podání klientů v týmu Ombudsmana Zdroj: Ombudsman, výroční zpráva, 2014	50
Obr. 9	Průměrný počet zaměstnanců Zdroj: Výroční zpráva, 2014	60

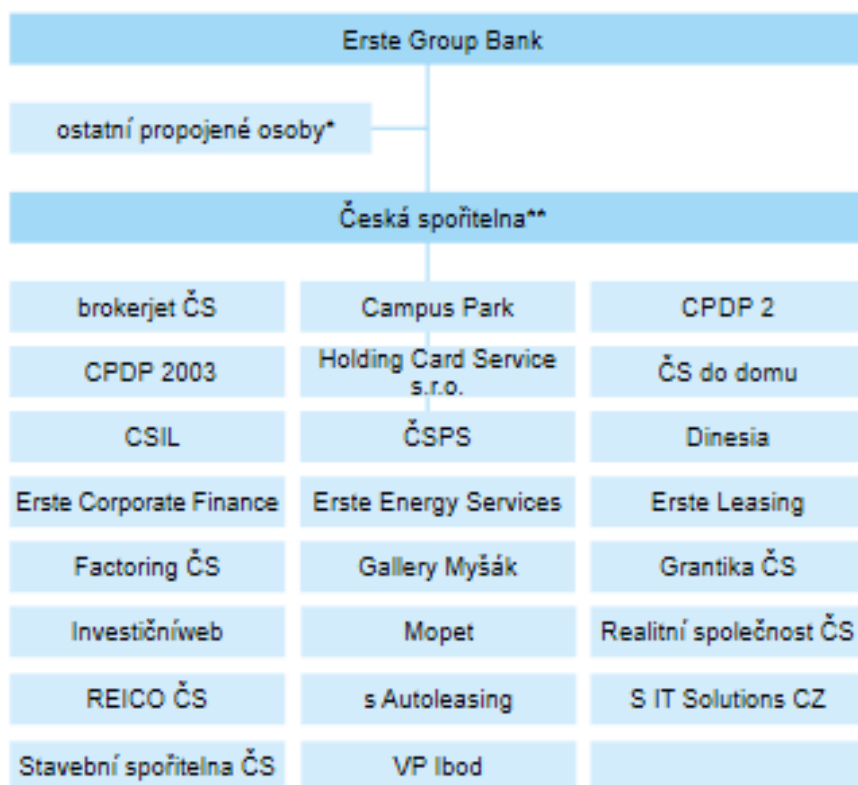
9 Seznam tabulek

Tab. 1	Základní otázky	13
Tab. 2	Doplňkové otázky	13
Tab. 3	Otázky týkající se počtu	13
Tab. 4	Vyhodnocení daných oblastí	13
Tab. 5	Celkový hodnocení CSR v podniku	14
Tab. 6	Přepočtené bodové hodnocení u environmentální části	14
Tab. 7	Přepočtené celkové hodnocení CSR v podniku	14
Tab. 8	Indikátory využívané k měření výkonu CSR	32
Tab. 9	Vyhodnocení kategorie – Systém řízení	43
Tab. 10	Vyhodnocení kategorie – Výkonnost	43
Tab. 11	Vyhodnocení kategorie – Transparentnost	46
Tab. 12	Vyhodnocení kategorie – Dokumenty	49
Tab. 13	Vyhodnocení kategorie – Zákazníci	51
Tab. 14	Vyhodnocení kategorie – Bezpečnost výrobků a služeb	53
Tab. 15	Vyhodnocení kategorie – Konkurence	53
Tab. 16	Vyhodnocení kategorie – Zákazníci	55
Tab. 17	Akcionářská struktura k 31. 12. 2015	55
Tab. 18	Rating ČS	56
Tab. 19	Vyhodnocení kategorie – Vztahy s investory	56
Tab. 20	Vyhodnocení kategorie – Korupce	57
Tab. 21	Vyhodnocení kategorie – Ochrana duševního vlastnictví	58

Tab. 22	Vyhodnocení kategorie – Zaměstnanecká politika	64
Tab. 23	Vyhodnocení kategorie – Bezpečnost a ochrana zdraví	66
Tab. 24	Vyhodnocení kategorie - Vzdělávání	68
Tab. 25	Vyhodnocení kategorie – Diverzita a rovné příležitosti	71
Tab. 26	Vyhodnocení kategorie – Filantropie	73
Tab. 27	Vyhodnocení kategorie – Firemní dobrovolnictví	73
Tab. 28	Vyhodnocení kategorie – Dokumenty	75
Tab. 29	Vyhodnocení kategorie – Personální zabezpečení	76
Tab. 30	Vyhodnocení kategorie – Materiál	77
Tab. 31	Vyhodnocení kategorie – Energie	79
Tab. 32	Vyhodnocení kategorie – Voda	80
Tab. 33	Vyhodnocení kategorie – Chemikálie a nebezpečné materiály	81
Tab. 34	Vyhodnocení kategorie – Emise	82
Tab. 35	Vyhodnocení kategorie – Odpady	83
Tab. 36	Vyhodnocení kategorie – Odpadní vody	84
Tab. 37	Vyhodnocení kategorie – Doprava	84
Tab. 38	Vyhodnocení kategorie – Obaly	85
Tab. 39	Vyhodnocení kategorie – Výrobky a služby	85
Tab. 40	Popis chytré solární lavičky	89

Přílohy

A Schéma osob propojených s ČS



** další společnosti uvedené v části C. ostatní propojené osoby, skupina České spořitelny

* společnosti uvedené v části C. ostatní propojené osoby, skupina Erste Group Bank

B Rekuperace šedých vod

