

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T088 Podniková ekonomika a management provozu

ZEFEKTIVNĚNÍ SUSTAINABILITY REPORTŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.

Bc. Daniel PLECHÁČ

Vedoucí práce: Ing. Pavel Wicher, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 4.1.2019

.....

Rád bych poděkoval Ing. Pavlovi Wicherovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, jeho odbornou pomoc a shovívavost. Mé díky také patří rodině a přátelům za podporu během mého studia.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Společenská odpovědnost podniků	10
1.1 Principy a přínosy CSR	11
1.2 Trojí zodpovědnost.....	12
1.3 Zainteresované strany	14
1.4 Implementace CSR v praxi.....	15
2 Výkaznictví o CSR	18
2.1 Komparace CSR standardů	22
3 CSR v automobilovém průmyslu.....	24
3.1 Certifikáty a standardy pro automobilový průmysl	24
4 Index udržitelnosti	25
4.1 Dow Jones Sustainability Index.....	25
4.2 FTSE Good Index.....	29
4.3 Sustainable Asset management (SAM).....	29
4.4 Bovespa Corporate Sustainability Index.....	30
4.5 OEKOM Environment Rating	30
4.6 Oeko Sar Fund.....	31
4.7 MSCI	32
4.8 Komparace indexů udržitelnosti	32
5 Představení podniku ŠKODA AUTO a.s.	34
6 CSR ve ŠKODA AUTO a.s.	35
6.1 Strategie	35
6.2 Ekonomika	38
6.3 Životní prostředí a produkt	43
6.4 Sociální záležitosti.....	46
7 Návrh využití indexu udržitelnosti ve ŠKODA AUTO a.s.....	50
7.1 Metodologie CSA	50
7.2 Datová náročnost pro ŠKODA AUTO a.s.....	52
7.3 Přínosy a nedostatky CSA	54

Závěr	57
Seznam literatury	59
Seznam obrázků a tabulek	63
Seznam příloh	64

Seznam použitých zkratk a symbolů

CER	Certified Emission Reduction
CO ₂	Oxid uhličitý
CRM	Customer Relationship Management
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
CSA	Corporate Sustainability Assessment
CSI	Corporate Sustainability Index
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Evropská unie
FL	Facelift
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
MSA	Media and Stakeholder Analysis
NCAP	European New Car Assessment Programme
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
SAM	Sustainable Asset management
SUV	Sportovní užitkové vozidlo
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TSC	Total Sustainability Score (Celkové skóre udržitelnosti)
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Programme
VOC	Volatile organic compound

Úvod

Téma společenské odpovědnosti v posledních letech nabírá na důležitosti. Zodpovědné podnikání zahrnující šetrné chování k životnímu prostředí a sociální solidarita je trendem, který široká veřejnost sleduje stále pozorněji, i když oproti západní Evropě a Severní Americe stále Česká republika poněkud zaostává. Podniky tato problematika zajímá čehož může být důkazem rostoucí množství vydávaných knih, článků, konají se diskuze, či semináře. Termín společenské odpovědnosti podniků (také označováno jako CSR) je institucemi a organizacemi chápán různě zejména díky tomu, že literatura se neshoduje na jednoznačné definici. Jednotlivé definice se ovšem shodují na jednom společném prvku a tím je dobrovolnost.

Společenská odpovědnost už není chápána a používána jen pro zviditelnění. Podniky již pochopily, že společenská odpovědnost dokáže zvýšit konkurenceschopnost, a dokonce i zisk. Klíčovým elementem je skloubení zájmů zainteresovaných skupin, což znamená propojení ekonomických cílů se zájmy investorů a potřebami vnějšího okolí podniku. Význam společenské odpovědnosti je důmyslnější než jen pořádání charitativních akcí, CSR by mělo být integrováno do podnikové strategie, řízení, procesů, a především do myšlení všech zaměstnanců.

Mnoho podniků v dnešní době využívá CSR jako nástroj k zviditelnění se, což vede k situaci, kdy podnik vyvíjí velké množství dobročinných aktivit, avšak bez jakékoliv strategie, která by podnik směřovala určitým směrem. Integrace CSR do strategie podniku je stěžejní moment, který rozhoduje o tom, zda společenská odpovědnost bude generovat přidanou hodnotou podniku nebo zůstane jen marketingovým nástrojem.

Cílem diplomové práce je navrhnout možnosti využití vybraných indexů udržitelnosti, popřípadě jiných agregačních metod, tak aby se zvýšila informační hodnota vytvářených sustainability reportů.

Zájem o téma CSR, zejména o environmentální oblast, u mě vzrostl při cestování po asijských rozvojových zemích, kde mě nepříjemně šokovalo tamější nakládání s plasty a odpady celkově. V rámci hlubšího prozkoumání této problematiky jsem se dostal k tématu CSR, které jsem následně zvolil jako téma této práce. Výběr

podniku se odvíjel od mé záliby v automobilový průmysl a v neposlední řadě také od zaměření ŠKODA AUTO Vysoké školy.

V úvodu teoretické části diplomové práce je vymezen pojem společenské odpovědnosti podniků společně s přínosy. Dále je rozvedeno hlavní dělení CSR, tedy pojem trojí zodpovědnost. Popsány jsou všechny tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální. Následující podkapitola se zabývá zainteresovanými stranami, kterých se jednání podniku týká. Závěr první kapitoly se věnuje implementaci CSR v praxi, která je rozdělena na čtyři fáze: plánuj, realizuj, prověřuj a zlepši. Druhá a třetí kapitola se věnuje standardům pro CSR výkaznictví. Uvedeny jsou i nejčastější certifikáty používané v automobilovém průmyslu. Na závěr druhé kapitoly jsou CSR standardy porovnány z několika úhlů pohledu. Problematika indexů udržitelnosti je uvedena ve čtvrté kapitole. Indexy udržitelnosti jsou relativně novým nástrojem v oblasti CSR. Dokáží poměrně jednoduše a přehledně zhodnotit počínání podniku. Nejrozšířenějším indexem je Dow Jones Sustainability Index, který je vyvíjen od roku 1999. Jeho velkou předností je široké zastoupení podniků z celého světa a možnosti porovnání výsledků s podniky ze stejného odvětví.

Praktická část představí podnik ŠKODA AUTO a.s. a následně detailně popíše CSR report, který podnik vydává každé dva roky. Postupně je charakterizována strategie ŠKODA AUTO a.s., následuje ekonomický, environmentální a sociální pilíř. Ve druhé polovině praktické části je aplikován vybraný index udržitelnosti ve ŠKODA AUTO a.s. Popsána je metodologie výpočtu indexu a jeho přednosti a nedostatky.

1 Společenská odpovědnost podniků

I přes to, že se pojem společenská odpovědnost podniků (Corporate Social Responsibility – dále CSR) objevuje v odborné literatuře přes šedesát let, stále nevznikla definice, která by se dala považovat za univerzální a pokrývala by celou problematiku CSR. Dle Kašparové a Kunze (2013, str. 12-13) může být důvodem chybějící definice dobrovolnost, na které je koncept CSR vybudován. Tato volnost dává prostor k odlišným výkladům jednotlivými zájmovými skupinami. V dnešní době se společenská odpovědnost podniků často zaměňuje s pojmem udržitelnost. Při porovnání obou definic se dá vyzorovat nápadná podobnost, a proto se dají považovat za synonyma.

Dahlsrud (2008) na základě 37 zvolených definic stanovil 5 oblastí, které se v definicích objevovali s nejvyšší četností. Jedná se o následující:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomická,
- zainteresované strany,
- dobrovolnost.

Vymežit společenskou odpovědnost se snaží i velké množství národních i nadnárodních podniků, jejichž cílem je šířit ideu společenské odpovědnosti mezi širokou veřejnost. Mezi tyto patří např. Business Leaders Forum Česká republika, Business for Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development atd.

Evropská unie definuje CSR jako *„dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“* (KOM, 2001, str.8). Na druhé straně Business Leaders Forum Česká republika CSR chápe jako *„dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“* (Business Leaders Forum, 2010).

Nehledě na odlišnosti, CSR nese řadu výhod pro podnik samotný i pro zájmové skupiny. Z tohoto důvodu Evropská komise využívá CSR jako nástroj pro své

růstové strategie. Pomocí různých platforem blíže zkoumají oblasti CSR a vyvíjejí tlak na její prosazování do podnikových praxí.

1.1 Principy a přínosy CSR

I přes značnou komplexnost konceptu CSR a jeho různé chápání se dle Kašparové a Kunze (2013, str. 16) dají definovat následující základní principy:

- dobrovolnost – podniky realizují CSR aktivity zcela dobrovolně nad rámec jejich povinností vymezených legislativou,
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami – umožňuje vytvářet „win-win“ situace,
- transparentnost a otevřený dialog – podniky by měly zainteresovaným skupinám umožnit přístup k informacím, a to nejen těm, které souvisejí s ekonomickou výkonností podniků,
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“ – podniky se zaměřují na ekonomické, environmentální i sociální aspekty své činnosti,
- systematickosti a dlouhodobý časový horizont – CSR je zahrnuta dlouhodobě do podnikových hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních podniku,
- odpovědnost vůči společnosti a závazek podniků přispívat k rozvoji kvality života – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti.

Jiné literatury popisují koncept CSR jako jeden z důležitých rysů nové ekonomiky. Podle tohoto chápání by měly podniky nést stejnou zodpovědnost jako vlády dotyčných států za blahobyt veřejnosti, ochranu životního prostředí a hospodárně nakládání s neobnovitelnými zdroji (Pavlů, 2009, Bobenič Hintošová, 2008).

Cíle konceptu CSR jsou spíše dlouhodobého charakteru a výsledky se projeví ve všech sférách působení podniku. Zavádění principů společenské odpovědnosti by mělo zasáhnout veškeré úrovně v daném podniku, jen tak lze dosáhnout ideálních výsledků. Principy CSR by na druhé straně neměly negativně ovlivňovat ekonomické výsledky podniku.

Nejdůležitějšími přínosy společensky odpovědných podniků jsou dle Kašparové a Kunze (2013, str. 17) následující:

- *„možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,*
- *větší přitažlivost pro investory a zpřístupnění dalšího kapitálu,*
- *zlepšení pověsti a dobrého jména podniku u veřejnosti,*
- *zlepšení reputace u obchodních partnerů a možnost nových zakázek,*
- *zkvalitnění managementu rizik a snížení nákladů risk managementu,*
- *vybudování potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti,*
- *hodnotnější pochopení potřeb zainteresovaných skupin a zlepšení spolupráce s nimi.“*

Z výše uvedených příkladů je zřejmé, že se jedná spíše výhody nefinančního charakteru, což ovšem neznamená, že by měly být opomenuty.

1.2 Trojí zodpovědnost

Většina strategií CSR se buduje na tzv. trojí zodpovědnosti (anglicky Triple bottom line) vůči společnosti. Třemi základními pilíři jsou ekonomický, sociální a environmentální. Tyto tři pilíře vyjadřují myšlenku, že podnik by měl dbát kromě ekonomického blahobytu také na kvalitu životního prostředí a sociální kapitál. Bláha a Černek (2015, str.150) toto tvrzení doplňují: *„Toto trojí pojetí zodpovědnosti vyžaduje, aby byla firma zodpovědná spíše subjektům, které mohou být přímo či nepřímo její činností ovlivněny než vlastním podílňíkům.“*

Ekonomická oblast se soustředí na řízení podniku v souladu s etickými zásadami, transparentní prezentaci informací o chodu podniku a také na tvorbu etického kodexu. Úkolem podniku je dohlížet na vlastní ekonomické dopady v rámci lokální i globální úrovně.

Sociální oblast je ze tří pilířů největší. Důvodem pro tento fakt je, že téměř všechny podniky se na tuto oblast orientují a vytvářejí potřebné činnosti pro její zdokonalování. Sociální pilíř se dá rozdělit do dvou oblastí dle dotčených subjektů (Zadrazilová, 2010). První skupinou jsou zainteresované skupiny, do kterých řadíme

zaměstnance, zaměstnavatele, odbory, státní instituce. Druhou skupinou jsou neziskové organizace a místní komunity.

Poslední pilíř se věnuje životnímu prostředí. Naplnění podstaty environmentálního pilíře představuje snaha organizací odstranit negativní dopady své činnosti na životní prostředí (Kunz, 2012). V této oblasti se nejčastěji sledují emise vypouštěné do ovzduší, efektivita využívání zdrojů, odpadový management atd.

Tabulka 1 uvedená níže přehledně znázorňuje východiska pro jednotlivé pilíře, které podniky později formulují ve svoji CSR strategii.

Tab. 1 Trojí zodpovědnost

Ekonomický pilíř
<ul style="list-style-type: none">• dodržovat principy dobrého řízení podniku (corporate governance),• zajišťovat transparentnost pomocí ekonomických sociálních a environmentálních reportů,• zapojit se do spravedlivé soutěže,• podporovat inovace,• bojovat proti korupci,• provádět sociálně zodpovědné investice,• chránit práva duševního vlastnictví,• nabízet bezpečné a kvalitní produkty (služby),• podporovat udržitelnou výrobu a spotřebu,• implementovat risk management.
Sociální pilíř
<ul style="list-style-type: none">• efektivní a spravedlivé řízení lidských zdrojů,• zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců,• respektovat právo na utváření odborů,• dodržovat lidská práva,

- respektovat zájmy spotřebitelů.

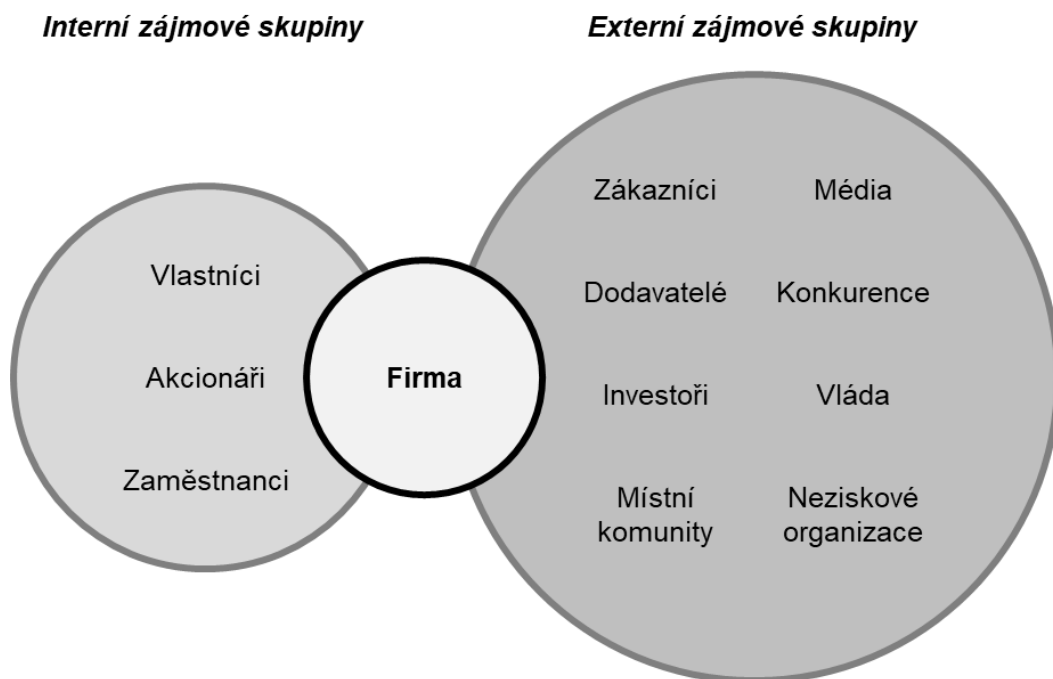
Environmentální pilíř

- podporovat ochranu ovzduší, vody, půdy a biodiverzity,
- minimalizovat množství toxických látek, emisí, odpadních vod a odpadů,
- zachovávat přírodní zdroje a používat obnovitelné zdroje,
- přispívat k ochraně životního prostředí,
- podporovat inovace zaměřené na zvýšení účinnosti,
- zohledňovat celý životní cyklus výrobku, usnadnit opětovnou využitelnost a recyklaci výrobku.

Zdroj: MARTINUZZI, GISCH-BOIE, WIMAN, 2010, str.16

1.3 Zainteresované strany

Teorie zainteresovaných stran pracuje se skupinami, na které mají vliv aktivity podniku, ať už kladný, či záporný. Na tyto skupiny se dá nahlížet ze dvou úhlů pohledu. V užším smyslu jde o nezbytné skupiny, bez kterých by podnik nebyl úspěšný nebo dokonce neexistoval. V širším smyslu je skupina rozšířena o subjekty, na které podnik působí, nebo oni působí na ni. Fakticky sem patří zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, majitelé, manažeři, vláda, konkurenti atd. Smyslem podniku je formovat hodnoty pro zainteresované skupiny a to tak, aby byly vždy v souladu s etickým chováním. Obrázek 1 graficky znázorňuje externí a interní zainteresované skupiny.



Zdroj: GURZAWSKA, MÄKINEN, BREY, 2017, str. 9

Obr. 1 Interní a externí zájmové skupiny

1.4 Implementace CSR v praxi

Pro každý podnik, který chce být úspěšný, je nezbytné, vybudovat si vlastní strategii. Formulace strategie je jednou z nejobtížnějších disciplín pro manažery. Díky nejasné definici CSR je implementace do podnikové praxe velmi komplikovaná. Na základě tohoto problému International Institute for Sustainable Development vytvořil podrobný návod, který implementaci do podniku ulehčuje. Jedná se o princip založený na čtyřech fázích: plan (plánuj), do (realizuj), check (prověř), act (zlepši). Cyklus PDCA je velmi rozšířený a hojně využívaná metoda pro postupné zlepšování procesů. Během celého procesu implementace by se neměla opomenout neustálá komunikace se zainteresovanými stranami.

První fáze („Plánuj“) posuzuje CSR. Důležitost této části spočívá v analýze současného stavu. Mnoho podniků, již činnosti řadící se do CSR vykonává, aniž by o tom vědělo. Dalším úkolem v první fázi je formulace CSR strategie, se kterou se ztotožní celý podnik, od řadových zaměstnanců po vrcholné manažery. Pro přezkoumání podnikových procesů a dokumentů je vhodné zvolit jednu z dostupných směrnic. Po vykonání výše uvedeného je možné ustanovit CSR strategii. Pro inspiraci je možné nahlídnout do reportů ostatních podniků. Dále

International Institute for Sustainable Development (dále jen IISD) doporučuje využít odborně zaměřené, či přímo CSR asociace, které disponují mnohými zkušenostmi a mohou poskytnout informace nebo dokonce řešení na míru daného podniku. IISD doporučuje následující: Směrnici OECD pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, směrnici GRI a standardy ISO (Hohnen, 2007).

Ve druhé fázi („Realizuj“) čekají podnik dva úkoly – stanovení a následná realizace CSR závazků. Ke stanovení závazků se váže pět kroků (viz Tabulka 2). IISD vymezuje CSR závazky jako „*taktiky či nástroje, které podnik vytváří, nebo se k nim přihlašuje, aby demonstroval svůj závazek*“ řešit dopady svých činností na prostředí, ve kterém se pohybuje (Hohnen, 2007, str. 42). Vymezení CSR závazků musí vycházet z dříve formulované CSR strategie a dále je doporučeno komunikovat zmíněné závazky vhodnými komunikačními kanály. V rámci realizace CSR závazků je důležité zapojovat zainteresované strany ve všech dílčích krocích.

Fáze „Prověřuj“ se zaměřuje pouze na měření a ověřování pokroku a na to navázané reportování o výkonnosti.

Závěrečná fáze „Zlepši“ vyhodnocuje, jak podnik svoji strategii CSR naplňuje. Následně je možné identifikovat slabá místa a na ty se zaměřit. (Hohnen 2007, str. 67-76).

Detailní popis všech čtyř fází a dílčích úkolů je popsán v tabulce č. 2 níže.

Tab. 2 Implementační rámec

Kdy? (Konceptní fáze)	Co? (Vymezení úkolů)	Jak? (Kontrolní místa)
I. Plánuj	1. Posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> • Sestavit CSR tým, • vytvořit pracovní definici CSR, • přezkoumat podnikové dokumenty, procesy a aktivity, • identifikovat a zapojit klíčové zainteresované strany.
	2. Tvorba CSR strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Získat podporu CEO, senior managementu a zaměstnanců,

		<ul style="list-style-type: none"> • zkoumat, co ostatní dělají, ohodnotit uznávané CSR instrumenty, • připravit soupis navrhovaných CSR akcí, • vytvořit plán postupu a business case, • rozhodnout o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti.
II. Realizuj	3. Stanovení CSR závazků	<ul style="list-style-type: none"> • Naznačit CSR závazky, • diskutovat s hlavními zainteresovanými stranami, • vytvořit pracovní skupinu pro vytvoření závazků, • připravit pracovní verzi, • konzultace s dotčenými zainteresovanými stranami.
	4. Realizace CSR závazků	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit integrovanou rozhodovací CSR strukturu, • připravit a zavést CSR podnikatelský plán, • nastavení měřitelných cílů a identifikace výkonnostních ukazatelů, • zapojení zaměstnanců a všech, kterých se CSR závazky týkají, • návrh a vykonání školení o CSR, • nastavení mechanismů pro zjištění problematického chování, • vytvoření interních a externích komunikačních plánů, • zveřejnění závazků.
III. Prověř	5. Ověření a reportování o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> • Ověření výkonnosti, • zapojení zainteresovaných skupin, • reportování o výkonnosti (interní i externí).
IV. Zlepši	6. Ohodnocení a zlepšení	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocení výkonnosti, • identifikace příležitostí ke zlepšení, • zapojení zainteresovaných stran.
V. Porovnání s konkurencí		<ul style="list-style-type: none"> • Zpět k plánování a začátek nového cyklu.

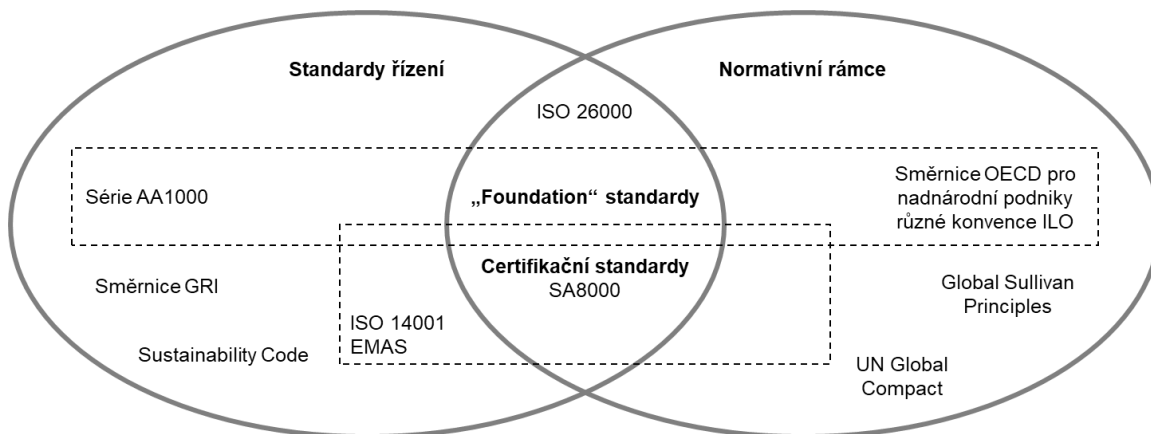
Zdroj: HOHNEN, 2007, str. 19

2 Výkaznictví o CSR

Jak již bylo řečeno, CSR postrádá jednotný výklad a díky tomu se vyskytuje několik standardů a směrnic upravujících CSR reporting. Standardy lze rozčlenit do dvou kategorií: normativní rámce a standardy řízení. Normativní rámce vymezují společensky žádoucí aktivity (definují minimální standardy společensky odpovědného chování a formulují univerzální požadavky). Standardy řízení, navíc od normativních rámců, přidávají i postupy, které by měl podnik aplikovat. Standardy druhé kategorie tedy upřesňují požadavky kategorie první, na druhé straně však díky tomu ztrácejí možnost všeobecné akceptace (Kašparová a Kunz, 2013). Utřídění standardů upravujících CSR ilustruje obrázek 2.

Nejčastěji uváděnými standardy upravující výkaznictví o společenské odpovědnosti jsou následující (Kašparová a Kunz, 2013, str. 47):

- *„Směrnice OECD pro nadnárodní podniky,*
- *směrnice Global Reporting Initiative (dále jen GRI),*
- *Sustainable Code,*
- *série AccountAbility 1000 (série AA1000),*
- *ISO 14000,*
- *ISO 26000,*
- *UN Global Compact,*
- *konvence ILO,*
- *EMAS,*
- *Global Sullivan Principles.*
- *Social Accountability 8000 (dále jen SA8000)“*



Zdroj: modifikováno KAŠPAROVÁ, KUNZ, 2013, str. 48

Obr. 2 Utřídění standardů upravujících CSR

Směrnice OECD pro nadnárodní podniky

Směrnice OECD se dá popsat jako souhrn pravidel a doporučení pro společensky odpovědné chování nadnárodních podniků. Komise dále doporučuje podnikům, aby jejich strategie respektovaly následující pravidla:

- dobrovolnost,
- transparentnost,
- důvěryhodnost.

Doporučenými oblastmi jsou: politika organizace, řízení organizace, transparentnost, životní prostředí, zaměstnanecké vztahy, výsledky hospodaření podniku, boj proti korupci, poctivý konkurenční boj, řízení rizik. Důležité je, soustředit se na oblasti, ve kterých podnik vytváří přidanou hodnotu a také bere v potaz životní prostředí.

Komisi je doporučováno, zveřejňování informací o následujících oblastech:

- výsledky hospodaření,
- plány a cíle podniku,
- vlastnické vztahy a hlasovací práva,
- seznamy členů představenstva a správní rady,
- rizikové faktory,

- vztahy k zaměstnancům a ostatním zainteresovaným stranám,
- řízení a politika podniku.

Global Reporting Initiative

Organizace GRI byla založena v roce 1997 jako součást programu UNEP OSN (United Nations Environment Programme). V roce 2002 se GRI odštěpilo v nezávislou organizaci sídlící v Amsterdamu.

Směrnice GRI je založena na všeobecném rámci, který reportuje o ekonomické, environmentální a sociální výkonnosti. Tuto směrnici je možné uplatnit v různých odvětvích, sektorech i velikostech podniků.

Cílem je sestavit standardizovaný nadnárodní model pro výkaznictví environmentálních, ekonomických a sociálních aspektů podnikání. Pro tyto tři oblasti, směrnice GRI poskytuje indikátory, které je nutno při tvorbě reportu dodržovat. Celá tato směrnice je založena na tzv. Sustainability Reporting Guidelines (metodika pro sestavování výkazu o udržitelnosti). Indikátory jsou kvantitativní a kvalitativní. (Siew, 2015, str. 182)

GRI se, stejně jako OECD, zaměřuje na environmentální, ekonomické a sociální problémy a bere v potaz připomínky zainteresovaných stran. Odlišností těchto dvou směrnic je cílová skupina. Zatímco OECD se zaměřuje výhradně na nadnárodní podniky, GRI poskytuje řešení pro podniky všech velikostí (Černohorská a Putnová, 2012).

Sustainability Code

Tento kodex je vhodný pro široké spektrum podniků. Od malých po velké, státní i soukromé. Jedná se o poměrně nový koncept, který leží na pomezí CSR reportu a indexu udržitelnosti, který je silně podporován vládou Spolkové republiky Německo. V souladu se Sustainability Code uživatelé dokládají prohlášení o shodě s dvaceti definovanými kritérii a dalšími nefinančními ukazateli výkonnosti, které volně vycházejí z GRI a Evropské federace finančních analytiků (EFFAS). Kodex se neustále vyvíjí a snaží se reagovat na nejnovější události jako například na Pařížskou dohodu, ve které se zúčastněné strany upisují k omezení emisí skleníkových plynů. Využívání kodexu je zcela zdarma a k dispozici jsou školitelé, kteří poskytují podporu při reportování. (The Sustainability Code, 2018)

AccountAbility 1000

Dle Belčíka s Pavlíkem (2010) je norma AA 1000 použitelná pro vládní i soukromé typy organizací. Tato norma, která vznikla ve Velké Británii v roce 1999, má za cíl kontrolu důvěryhodnosti organizací. Zaměřuje se na pravidla dialogu se zainteresovanými stranami a požadavky na systém managementu společenské odpovědnosti, včetně kvality zpráv o CSR v oblasti environmentální, ekonomické sociální i etické odpovědnosti (Diatilová, 2017).

Norma AA 1000 obsahuje (Mezinárodní nástroje a standardy CSR, 2015):

- vytváření CSR politiky a strategie,
- způsoby komunikace se zainteresovanými stranami,
- sociální účetnictví – sociálně-ekonomické fungování podniku,
- environmentální účetnictví – ekologické dopady přijatých rozhodnutí,
- etický audit – pravidelná kontrola a hodnocení etické programu podniku,
- výběr indikátorů a výkaznictví CSR,
- profesionální výcvik.

ISO 14 000

Tento standard se skládá z několika částí.

14 025 Environmental declaration podává kvantifikovatelné environmentální informace o produktu během jeho životního cyklu. Toto usnadňuje porovnání produktů stejného odvětví (za předpokladu, že data byla nezávisle ověřena). Na principech tohoto standardu je založeno několik certifikačních značek (Wan a Tang, 2014).

14 031 Environmental Performance Evaluation Standards se využívá pro aplikaci environmentálního auditu v podnicích. Je rozdělen na indikátory věnujícím se informacím z okolí podniku a z indikátorů, které se věnují informacím pocházejícím z vnitřku podniku. Tento standard je možné aplikovat na podniky všech velikostí (Wan a Tang, 2014).

ISO 26 000

Norma ISO 26 000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti, souhrnně popisuje koncept managementu společenské odpovědnosti. V této normě jsou obsaženy všeobecně uznávané zásady CSR, potencionální sféry pro vytvoření aktivit, jejich implementaci a následné hodnocení. Tuto normu je možné považovat za nápovědu, jak aplikovat principy CSR. Avšak ISO 26 000 není norma určená k certifikaci, jedná se pouze o souhrn informací a rad, jak CSR v podniku aplikovat. (ISO 26 000, 2015)

Norma stanovuje tyto základní cíle (ISO 26 000, 2015):

- poskytnout podnikům návod k budování CSR,
- identifikace a následné zapojení zainteresovaných stran,
- zvýšení důvěryhodnosti CSR výkazů,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- neustálý růst výkonnosti,
- konzistentnost se současnými systémovými normami.

2.1 Komparace CSR standardů

Při tvorbě CSR strategie se podniky vystavují problému, který standard zvolit. Všechny dostupné standardy pojí dvě společné vlastnosti, a to způsob tvorby obsahu a vhodnost využití. Obsah vzniká na základě dialogu se zainteresovanými stranami. Další společnou vlastností je využitelnost všech standardů v podnicích různé velikosti a odvětví. To ovšem způsobuje, že standardy jsou zaměřené jen na společné prvky všech podniků. Výjimku tvoří směrnice GRI, která poskytuje dodatky pro vybraná odvětví. Všechny standardy a směrnice také požadují reportování výsledků, ovšem jen směrnice GRI, Sustainability Code a ISO 14000 nabízejí indikátory měřící výkonnost. Další okolností, kterou by se měl podnik zabývat je, zda daný standard je globální či ne. Tento aspekt budou zvažovat podniky v případě, že chtějí být mezinárodně srovnávány. Z tabulky č. 3 vyplývá, že všechny standardy a směrnice pokrývají všechny tři oblasti CSR (ekonomickou, sociální, environmentální). Je tedy možné použít více standardů najednou pro

pokrytí všech tří oblastí, v konečném důsledku však tato metoda může vést k duplicitním hodnotám a k větší náročnosti na zpracování.

Tab. 3 Porovnání CSR standardů

Charakteristika standardu	UN Global Compact	Konvence ILO	Směrnice OECD pro nadnárodní podniky	Global Sullivan Principles	SA8000	Série AA1000	Směrnice GRI	ISO 14000	ISO 26000	EMAS	Sustainability Code
Konzultace se zainteresovanými stranami	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>
Vhodné pro podniky všech velikostí a odvětví	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>
Globální standard	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>	<i>ano</i>
Pokrytí ekonomické (e), sociální (s) a environmentální (en) obl.	<i>e, s, en</i>	<i>s, en</i>	<i>e, s, en</i>	<i>e, s, en</i>	<i>s</i>	<i>e, s, en</i>	<i>e, s, en</i>	<i>en</i>	<i>e, s, en</i>	<i>en</i>	<i>e, s, en</i>
Indikátory k měření výkonnosti	<i>ne</i>	<i>ne</i>	<i>ne</i>	<i>ne</i>	<i>ne</i>	<i>ne</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ne</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>
Požadavek na reportování	<i>ano</i>	<i>ne</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>	<i>ano</i>

Zdroj: modifikováno KAŠPAROVÁ, KUNZ, 2013, str. 52

3 CSR v automobilovém průmyslu

Všeobecná složitost a technická náročnost automobilového průmyslu klade vysoké nároky na ekologickou stránku výroby a životního cyklu produktu. Automobilový průmysl upravuje velké množství norem, standardů či certifikátů, které je nutné respektovat. Na toto dodržování kladou velký důraz zejména zainteresované strany.

3.1 Certifikáty a standardy pro automobilový průmysl

Mezi nejdůležitější certifikáty a standardy pro management kvality v automobilovém průmyslu patří následující:

IATF 16949:2016 – tento standard, dříve označován jako ISO/TS 116949, patří mezi nejrozšířenější mezinárodně uznávané standardy pro systém managementu kvality. Jedná se o nadstavbu ISO 9001:2015, která vysvětluje požadavky na systém managementu kvality u dodavatelů. IATF byl vyvinut za účelem zjednodušení implementace Quality Management System (QMS) u dodavatelů a ke zjednodušení certifikace. O vývoj této normy se postaral International Automotive Task Force (IATF), do které patří přední automobiloví výrobci – BMW Group, Daimler, FCA, Ford Motor, GM, PSA, Renault, Volkswagen. Certifikace si klade za cíl zkvalitnit proces výroby a další podnikové procesy. Koncerny striktně trvají na zavádění QMS u svých dodavatelů a ti stejnou certifikaci požadují i u svých dodavatelů, čímž dochází ke zkvalitnění celého dodavatelského řetězce.

ISO 14001 Systém environmentálního managementu (EMS) – viz kapitola 2.1

ISO 50001 energetické audity – celosvětově uznávaný standard týkající se managementu hospodaření s energiemi. Podle této normy je podnik povinen snižovat emise skleníkových plynů a spotřebu energií, čímž dochází k ochraně životního prostředí. Důležitým pozitivem je také snížení nákladů na energie a energetické náročnosti na výrobu.

OHSAS 18001 Bezpečnost a ochrana při práci (BOZP) – původem britský, dnes již mezinárodní standard bude v blízké době nahrazen normou ISO 45001. Tato nová norma Mezinárodní organizace pro normalizaci si bere za úkol snižovat počet nehod a úrazů při práci. Neustálé snižování rizika nehod či zranění vede k vyšším výkonům celého podniku.

ISO 26000:2010 – Sociální odpovědnost – viz kapitola 2.1

4 Index udržitelnosti

Od spuštění indexu Dow Jones Sustainable Index World (dále jen DJSI) v roce 1999 vzniklo několik dalších sad indexů, které jsou odvozovány od výsledků Corporate Sustainability Assessment – hodnocení udržitelnosti podniků (dále jen CSA). Motivů pro vytvoření těchto indexů bylo několik. Níže uvedené jsou ty, které investorům slouží jako nástroj pro porovnání podniků v oblasti udržitelnosti. Na základě výsledků poté rozhodují o svých investicích. Největší prostor je dán v této práci DJSI díky tomu, že v automobilovém průmyslu i v jiných odvětvích je nejvyužívanější. Mnoho dalších indexů také z DJSI vychází. Dalšími skupinami indexů jsou ty, které hodnotí udržitelnost měst, inovací, technologií, životního cyklu produktu atd.

4.1 Dow Jones Sustainability Index

Prvním indexem udržitelnosti se stal DJSI, který vznikl na Newyorské burze cenných papírů v roce 1999. DJSI sleduje výkonnost prvních 10 % společností v oblasti udržitelnosti v globálním Dow Jones Indexu. Kritéria, podle kterých jsou udržitelné společnosti identifikovány a hodnoceny jsou založeny na následujících pěti principech „udržitelnosti“ (Dow Jones/SAM, 2007):

- Technologie – organizace využívá inovativní technologie. Finanční, přírodní a sociální zdroje jsou zužitkovány efektivně a úsporně.
- Řízení – vysoké standardy podnikového řízení včetně manažerské odpovědnosti, organizační schopnosti. Důraz také kladen na podnikovou kulturu a vztahy se zainteresovanými stranami.
- Akcionáři – požadavky by měly být splněny řádnou finanční návratností, dlouhodobým ekonomickým růstem, dlouhodobým zvyšováním produktivity a zvýšenou globální konkurenceschopností.
- Odvětví – vést průmyslový posun k udržitelnému rozvoji.
- Společnost – vhodným způsobem podporovat trvalý společenský blahobyt a včasné reagovat na sociální změny, demografický vývoj, migrační vlny a přeměny kulturních zvyklostí.

Výše uvedená kritéria usnadňují finanční kvantifikaci výkonu v oblasti udržitelnosti tím, že se zaměřují na snahu podniků dosahovat udržitelných příležitostí a vyloučení rizik a nákladů udržitelnosti. Každý podnik je ohodnocen na základě své výkonnosti.

Konstrukce indexu

Index je vypracován na základě otázek, vycházejících ze tří výše uvedených kategorií. Dotazník je navržen tak, aby zajistil objektivitu tím, že omezí kvalitativní odpovědi prostřednictvím předem definovaných uzavřených otázek. Každá z nich je ohodnocena body v rozpětí 0 až 100. Kvalitativní odpovědi jsou hodnoceny analytiky RobecoSAM (podnik zaštiťující DJSI) pomocí předdefinovaných hodnotících metod, které dokáží vytvořit kvantitativní skóre. Hodnocené podniky musí navíc poskytnout dokumentaci na základě, které se dají ověřit odpovědi. Dosáhnout plné skóre u některých otázek není možné bez doložených podpůrných materiálů. V tabulce (tab. 4) a na obrázku (obr. 3) níže je možné vidět příklad konkrétní otázky z bankovního odvětví a dopad odpovědi na celkové skóre. (RobecoSAM, 2016, str. 13)

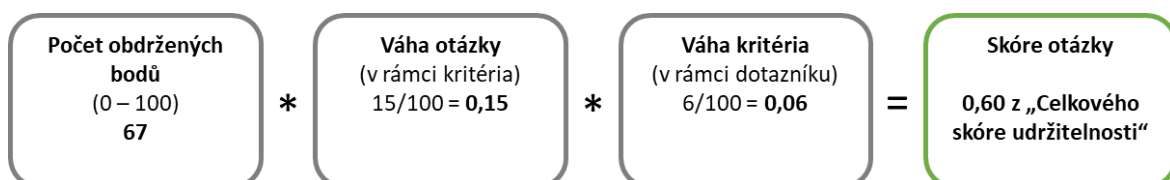
Tab. 4 Příklad otázky v dotazníku DJSI

Otázka	Který z následujících kvalitativních a bezpečnostních opatření využívá váš podnik v rámci on-line služeb a systémů? Odpověď prosím doplňte o podpůrné materiály.
Počet bodů za otázku	0-100
Váha otázky v rámci kritéria	50 %
Kritérium	CRM
Dimenze	Ekonomie
Zdůvodnění RobecoSAM	Silné vztahy se zákazníky vede k zvyšování zákaznické spokojenosti a věrnosti. Důležitým prvkem zákaznické spokojenosti je soukromí a bezpečnost. Interní on-line nástroje pro podporu zákaznických vztahů poskytují důležitá data. Na jejich základě je možné vytvářet nové specifické

produkty dle momentálních potřeb zákazníků. Zákazníci mají neustále zvyšující se nároky na on-line služby a vzdálený přístup k jejich účtům. Z tohoto důvodu musí podniky zavést dostatečná opatření k předejití podvodného jednání, odcizení identity či útoku hackerů a zajištění celkové ochrany soukromí zákazníka. Zaručení bezpečného on-line prostředí snižuje rizika zneužití citlivých uživatelských údajů a je rozhodující pro udržení důvěry zákazníka.

Možné odpovědi	Udělený počet bodů
A) seznam opatřeních (podnik může zaškrtnout všechny, které používá)	0 až 100 (Záleží na zvolených přístupech)
B) neaplikovatelné	Otázka označená příznakem „Neaplikovatelné“ nebudou ohodnoceny, příslušná váha otázky bude rovnoměrně rozdělena mezi ostatní otázky stejného kritéria. Tato možnost se uplatňuje jen ve výjimečných případech po posouzení analytika.
C) podnik nepoužívá toto řešení	0

Zdroj: RobecoSAM, 2016, str. 12



Zdroj: RobecoSAM, 2016, str. 12

Obr. 3 Kalkulace skóre (při získání 67 bodů za konkrétní otázku)

Výpočet celkového skóre

Celkové skóre udržitelnosti (dále jen TSC) podniku je počítáno jako suma všech hodnot jednotlivých otázek.

$$TSC = \sum (\text{počet bodů obdržených za otázku} * \text{váha otázky} * \text{váha kritéria})$$

Každý podnik následně obdrží TSC v rozmezí 0 až 100. Po výpočtu celkových výsledků budou společnosti ve stejném odvětví zařazeny do srovnávací tabulky se svými konkurenty, aby zjistily, které společnosti mají nárok na zařazení do indexů udržitelnosti Dow Jones (DJSI). Navíc se 60 průmyslových odvětví shromáždí do 24 globálních průmyslových skupin a nejlépe hodnocený podnik je jmenován Industry Group Leader a je uveden na webových stránkách DJSI.

Výsledky CSA jsou odvozeny z dotazníků, které pozvané podniky dobrovolně zpracovávají on-line. RobecoSAM si klade za cíl:

- Identifikovat (na globální úrovni) podniky, které mají silný vztah k udržitelnosti,
- Kvantifikovat závazek těchto podniků v rámci klíčových oblastí udržitelnosti (environmentální, sociální, ekonomická) tak, aby tyto podniky mohly být v budoucnu srovnávány.

Na základě toho se dá předpokládat, že podniky, které mají zájem reagovat na dotazník, jsou zároveň ty, které mají největší povědomí o udržitelnosti. Podle RobecoSAM je sebehodnocení vhodným nástrojem, díky tomu, že umožňuje analýzu udržitelnosti na mnohem hlubší úrovni než metody založené na veřejných informacích. Součástí CSA jsou například důvěrné informace, které by podniky za normálních okolností nezveřejňovaly (interní risk management, systémy odměňování, rámec pro řízení inovací atd.).

RobecoSAM také přijalo následující opatření pro zajištění přesnosti sebehodnocení (RobecoSAM, 2016, str. 13):

- *„Prohlášení týkající se politik udržitelnosti musí být podporována oficiálními dokumenty, které společnost dokáže samostatně poskytnout,*

- *většina prohlášení týkající se skutečné výkonnosti (na rozdíl od politik), pro které existují veřejně dostupné materiály, jsou ověřeny pomocí právě těchto zdrojů. Standardizovaná data a reporty jsou ověřovány u třetích stran.*
- *analýza médií a zainteresovaných stran (MSA), která je dodávaná společnostmi pro sledování médií RepRisk, slouží jako křížová kontrola mezi uvedenými politikami společnosti a jejich skutečnou účastí a reakcí na porušování právních předpisů, soudních sporů a kontroverzí,*
- *společnost Deloitte poskytuje každoroční garanci o používání metodiky CSA dle příruček DJSI.“*

4.2 FTSE Good Index

Řada FTSE4Good Index byla navržena tak, aby měřila výkonnost společností, které splňují celosvětově uznávané standardy odpovědnosti podniků a dále také usnadnila investice v těchto podnicích. Kritéria výběru FTSE4Good byla nastavena tak, aby odrážela široký konsensus o tom, co představuje dobrou společenskou odpovědnost v celosvětovém měřítku. Využitím rozsáhlých konzultací s trhy se kritéria neustále revidují, aby se zajistilo, že budou nadále odrážet standardy odpovědné obchodní praxe a společensky odpovědných investic. Výsledkem není udělení skóre podniku, ale jeho zařazení či nezařazení do FTSE indexu. (Siew, 2015)

4.3 Sustainable Asset management (SAM)

Jedná se interní projekt vytvořený investičním podnikem Sustainable Performance Group (založeno švýcarskými bankami v Curychu), který také hodnotí podniky pro externí klienty. Přístup SAM je charakteristický tím, že investují do nadnárodních podniků, které se zavázaly k udržitelnosti, úspěšně naplňují ekonomické, sociální a ekologické cíle, dokáží analyzovat příležitosti a rizika pomocí čehož vytváří dlouhodobé konkurenční výhody.

Vyhodnocení potencionálních podniků zahrnuje i mimo jiné „strategické šance“ (produkt, udržitelnost) a „udržitelná rizika“ (environmentální řízení, efektivita zdrojů, náklady na udržitelnost, strategická rizika). Celkem je k vyhodnocení použito přes sto kritérií. Podobně jako DJSI, SAM také nedávno vytvořil řadu indikátorů udržitelnosti. (Siew, 2015)

4.4 Bovespa Corporate Sustainability Index

Tento index sleduje principy řízení podniku, dále ekonomické, finanční, environmentální a sociální výkonnost u předních podniků vedených na burze cenných papírů v brazilském Sao Paulu. Inspiruje se konceptem „trojí zodpovědnosti“, který vyhodnocuje výše uvedené oblasti a hloubku jejich integrace do podnikového řízení. Ekonomický, sociální a environmentální pilíř byl rozdělen do čtyř skupin: politika (indikátor závazků), management (plánování, programy, cíle, monitorování), výkonnost a soulad s právními předpisy včetně ochrany životního prostředí a ochrany spotřebitele. (Singh a Murty, 2009, str. 202)

4.5 OEKOM Environment Rating

V roce 1993 založil Oekom Research AG, mezinárodní dodavatel environmentálního studií se sídlem v Mnichově, odnož OEKOM Environmental Rating. Od roku 1994 OEKOM analyzoval a vyhodnotil více než 400 podniků kótovaných na různých burzách po celém světě. Výzkumný proces environmentálního hodnocení je rozdělen do tří kroků. V první řadě je nutné definovat příslušná ekologická a odvětvově specifická kritéria hodnocení. Například pro automobilový průmysl byly ustaveny následující tři oblasti kritérií:

Environmentální management

- environmentální cíle, environmentální vedoucí,
- systémy environmentálního řízení, environmentální audity, „ekologická rozvaha“.
- partnerství a školení,
- dodavatelé a logistika.

Produkty a služby

- snížení emisí a využívání zdrojů,
- vývoj úsporných pohonných jednotek a systémů alternativních pohonů,
- kvalita a výdrž produktu,
- vhodnost pro recyklaci,
- zpětné získávání produktů,

- nepoužívání nebezpečných látek,
- využívání materiálů šetrných k životnímu prostředí.

Environmentální benchmark

Následující ukazatele se analyzují vzhledem k obratu podniku, výkonu, nebo počtu zaměstnanců.

- spotřeba energie a vody,
- znečištění ovzduší (emise CO₂, NOX, SOX),
- znečištění vody,
- množství odpadu a jeho složení,
- materiály a podíl nebezpečného odpadu

Každá předešlá oblast je ohodnocena na škále A+ až D- na základě prováděných aktivit v dané oblasti:

- A+ Environmentální aktivity podniku jsou obzvláště progresivní a nadprůměrné v daném odvětví.
- D – Podnik se zaměřuje na plnění environmentálních nařízeních, ale jeho snaha plnit environmentální závazky je nulová

Každá ze tří oblastí je váhově ohodnocena dle odvětví, ve kterém podnik působí. Poté se jednotlivé známky zformují do celkového hodnocení. (Sing a Murta, 2009, str. 203)

4.6 Oeko Sar Fund

Banka Sarasin a Cie hodnotí výkonnost svého environmentálního fondu (DEM 64 million). Vyhodnocovací systém byl vyvinut konzultační společností zaměřující se na životní prostředí nesoucí jméno Ellipson Ltd. Kategorie, které hodnotí environmentalismus a sociální prostředí jsou: politika / strategie, výroba / poskytované služby, systémy environmentálního managementu, zákazníci / dodavatelé, vztahy se zaměstnanci a veřejností, akcionáři / investoři. (Sing a Murta, 2009, str. 203)

Hodnocené podniky jsou rozděleny do tří následujících skupin podle možného dopadu na životní prostředí: vysoká (energetické podniky), střední a nízké (podniky

poskytující služby). Aby mohl být podnik zařazen do Oeko Sar Fondu, musí dosáhnout určité úrovně hodnocení v závislosti na skupině dopadů. Dále se využívají také negativní kritéria, například když je podnik zapojen do určité míry do zbrojního průmyslu, jaderné energetiky apod. Hodnocení je založeno na CER (Certified Emission Reduction), výročních zprávách a dalších materiálech vydávaných samotnými podniky, rozhovorech s managementem, dotaznících, informacemi z neziskového sektoru atd. (Siew, 2015, str. 186)

4.7 MSCI

Tento index funguje jako podpůrný nástroj investičního rozhodování pro více než 5 tisíc klientů penzijních a zajišťovacích fondů. MSCI generuje skóre pro každé ze tří kritérií – environmentální, sociální a systém řízení. Tyto výsledky jsou poté uspořádány do jednotného souhrnného skóre, které má formu podobnou vykazování úvěrů, tedy stupnici AAA (nejlepší možný dosažitelný výsledek) až C. (Siew, 2015)

4.8 Komparace indexů udržitelnosti

V níže uvedené tabulce 5 jsou porovnány indexy udržitelnosti na základě metodologie výpočtu výsledných hodnot. Indexy, které využívají váhové hodnocení jednotlivých kritérií jsou jen dva, a to Dow Jones Sustainability Index a Oeko Sar Fund. Druhý jmenovaný je v posledních letech velmi málo využíván, a proto není pro praktickou část vhodný. Naopak DJSI, jako první z indexů, je používán hojně. V automobilovém průmyslu je v DJSI zastoupeno mnoho značek, např.: Peugeot SA, Bayerische Motoren Werke AG, Mazda Motor Corp, atd.

Tab. 5 Porovnání indexů udržitelnosti

Index udržitelnosti	Charakter hodnocení		Komentář
	Váhové	Pevně stanovené	
DJSI	X	-	Celosvětově používaný, členění na jednotlivá odvětví.

FTSE Good	Neuvádí pořadí, pouze se rozhoduje mezi zařazením, či nezařazením do indexu.		
SAM	Neuvádí pořadí, pouze se rozhoduje mezi zařazením, či nezařazením do indexu.		
Bovespa	-	X	Využíván zejména v Brazílii.
OEKOM	-	X	-
Oeko Sar Fund	X	-	V posledních letech téměř nevyužívaný.
MSCI	-	X	-

Zdroj: Autor

5 Představení podniku ŠKODA AUTO a.s.

Podnik ŠKODA AUTO a.s. sídlící v Mladé Boleslavi je jedním z nejstarších výrobců automobilů na světě. Historie značky sahá až do roku 1895, kdy byla založena dvojicí Václav Laurin a Václav Klement. ŠA patří mezi nejvýznamnější podniky v průmyslovém odvětví v České republice, momentálně zaměstnává téměř 32 000 osob.

Společnost ŠA je jednou z dvanácti značek, které patří do koncernu Volkswagen Group. Toto partnerství bylo uzavřeno před 25 lety a od této doby se pozitivně projevuje zejména na kvalitě vozů, růstu modelové nabídky a růstu dodaných vozidel konečným zákazníkům.

Předmětem podniku ŠA je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství a poskytování servisních služeb. Stoprocentním vlastníkem podniku ŠA je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., která je dceřinou společností podniku VOLKSWAGEN AG.

ŠA disponuje třemi výrobními závody v České republice, dále se automobily vyrábějí v Rusku, Číně, Indii, Alžírsku a na Slovensku. Takto vysoká výrobní kapacita umožňuje uspokojovat poptávku na všech trzích a plní předpoklady plánovaného růstu. Od roku 2008, i přes probíhající finanční krizi, ŠA navýšila počet dodaných vozů koncovým zákazníkům o 78 % na celkových 1 201 tisíc (v roce 2017). V posledních letech výrazně roste význam asijského trhu, zejména Číny a Indie. Prodeje na čínském trhu tvoří čtvrtinu celkového objemu. V České republice neustále přetrvává velká obliba značky, tržní podíl tvoří 31 %.

V souvislosti s nárůstem prodejů samozřejmě rostou i tržby. Meziroční nárůst zisku po zdanění oproti roku 2016 byl 26,5 % na celkových 31,8 miliard korun. Tržby rostly 17 % tempem na rekordních 407 miliard korun. Rychlejší růst zisku oproti tržbám je dán zejména zvyšujícími se prodeji SUV modelů. Díky rostoucímu tlaku ze strany Evropské unie a dalších organizací na uvádění elektrických modelů, ŠA navýšila výdaje na investice na 733 milionů EUR.

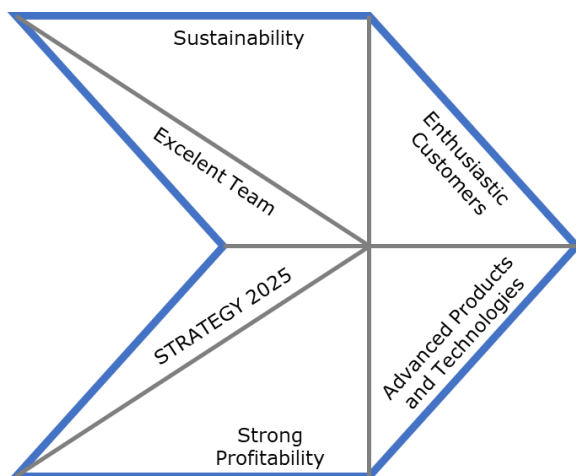
6 CSR ve ŠKODA AUTO a.s.

Podnik ŠA prezentuje své počínání v oblasti CSR a udržitelnosti v reportech, které vydává každé dva roky. Dle podniku je prostředkem k dosažení ekonomického úspěchu odpovědné sociální chování a důkladná ochrana životního prostředí. ŠA dále pokládá za nutnost poskytovat dobré pracovní podmínky pro své zaměstnance, vytvářet zdravé hodnoty, respektovat lidská práva a ochraňovat přírodní zdroje.

Poslední dostupný report o udržitelnosti je z roku 2016. Výkaz je velmi obsáhlý. Po úvodu a předmluvě je rozdělen do čtyř částí: Strategie, Ekonomika, Životní prostředí a produkt a Sociální záležitosti. Po těchto základních částech následují Fakta a čísla – zde jsou graficky zobrazeny různé ukazatele a hodnoty vyvíjející se v čase. Poslední částí je Dodatek, ve kterém ŠA identifikuje jednotlivé zájmové skupiny, cíle podniku a také popisuje jednotlivé GRI indikátory. V následujících kapitolách budou tyto jednotlivé části podrobně popsány. Podkapitoly 6.1 až 6.3 vycházejí z ŠKODA AUTO a.s. sustainability reportu 2016.

6.1 Strategie

V úvodu Strategie je nejprve popsán vztah podniku k udržitelnosti a uvádí činnosti, které v této oblasti podniká. ŠA, jako součást skupiny VW, přijala strategii 2025 (viz obr. 4). Kromě tohoto plánu ŠA vyvíjí i svou strategii, která je v souladu s koncernovou strategií.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s.: Sustainability report 2015/16, str. 8

Obr. 4 Strategie 2025

Podnik ŠA vytvořila koncept *GreenFuture*, který shrnuje tři hlavní aspekty týkající se životního prostředí. Prvním aspektem je *GreenFactory*, který si dává za cíl zlepšit hodnoty spotřeby energií, vody, nakládání s odpady, CO₂ a VOC emisí. *GreenProduct* se zaměřuje na vozidla ŠA, zejména na snižování jejich emisí CO₂. Třetím aspektem je *GreenRetail*, který se týká zejména prodejců. Podnik se snaží u svých prodejců na celém světě zvýšit zájem o ochranu životního prostředí.

Důležitou částí kapitoly Strategie je též dialog se zainteresovanými stranami. Blízký a neustálý kontakt se zainteresovanými skupinami je dle podniku nevyhnutelný při cestě za dobrými výsledky. Požadavky a potřeby různých skupin jsou určeny na základě vzájemných setkání, diskuzí, účasti na přednáškách či fórech. ŠA se primárně zaměřuje na své zaměstnance, dodavatele, média, zákazníky, státní správu, neziskové organizace a školy (přehledný popis diskuze s jednotlivými stranami, četnosti schůzek atd. je vyobrazen v tab. 6). Od roku 2016, za spolupráce s PricewaterhouseCoopers, podnik hodnotí zainteresované strany. Tento hodnotící proces v následujícím čtvrtletí plynule přechází v dialog s dotyčnými stakeholdery.

Tab. 6 Dialog se zainteresovanými stranami

Zainteresovaná strana	Námět / téma	Forma komunikace	Frekvence
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - Zdraví a ergonomie - Vztahy mezi zaměstnanci - Kolektivní vyjednávání - Školení - Osobní rozvoj - Diverzita 	<ul style="list-style-type: none"> Kolektivní vyjednávání Průzkum spokojenosti zaměstnanců Zastoupení zaměstnanců v dozorčí radě Noviny ŠKODA Mobil Týdeník Interní schůzky Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> Jednou ročně Jednou ročně Třikrát ročně Měsíčně Jednou týdně Kontinuálně Kontinuálně
Obce a komunity	<ul style="list-style-type: none"> - Rozvoj - Angažovanost ve společnosti - Spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> Média Schůzky s místními zástupci 	<ul style="list-style-type: none"> Pravidelně (dle potřeby)

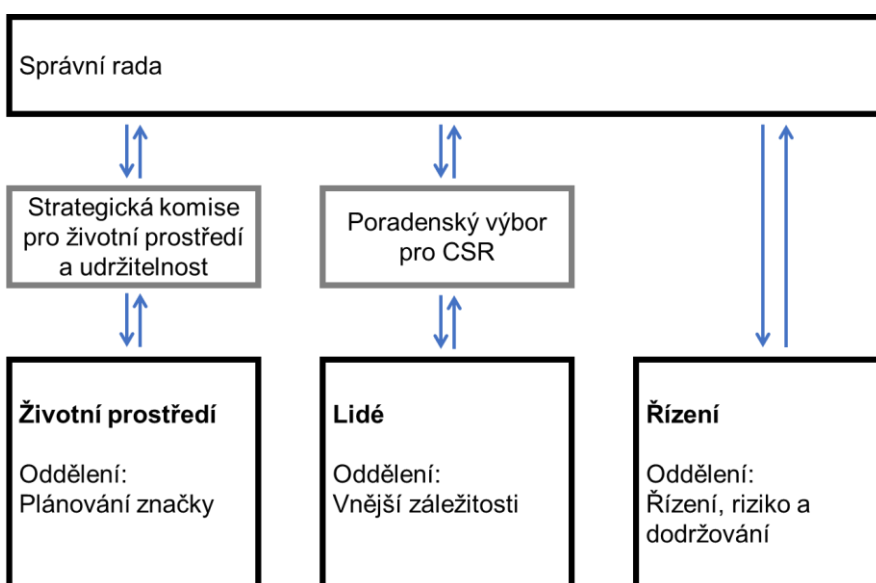
Investoři, akcionáři, analytici	- Strategie a výkon	Reporty a schůzky	Jednou ročně
Média	- CSR aktivity	Tiskové zprávy, emaily	Pravidelně
Vláda	- Investice, strategie a omezení, zdravotnictví, bezpečnost zaměstnanců atd.	Schůzky, telefonní hovory, emaily	Dle potřeby
Dodavatelé	- Dodavatelské a obchodní vztahy	Komunikace mezi odděleními nákupu a dodavateli, eLearning, audity, dotazníky	Na začátku partnerství/průběžně
Zákazníci	- Informace o produktech, podmínky prodeje - Strategie a budoucnost společnosti - Udržitelnost	Konference, schůzky, média (sociální, tištěná, televize)	Průběžně
Vzdělávací instituce	- Vzdělávací programy, podpora	Schůzky, telefonní hovory, emaily atd.	Dle potřeby
Nevládání instituce	- Různé projekty	Schůzky, telefonní hovory, emaily atd.	Dle potřeby
Sdružení a asociace	- Kolektivní vyjednávání, hospodářská politika a politika zaměstnanosti	Schůzky, emaily	Dle potřeby

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s.: Sustainability report 2015/16, str. 94

Za účelem zjištění nejdůležitějších akčních oblastí se používá „matice významnosti“ (materiality matrix), která byla schválena řídicí skupinou pro udržitelnost a CSR ve skupině VW. Tato matice obsahuje 16 akčních oblastí, které jsou podstatné nejen pro skupinu VW, ale i podnik ŠA. Tyto oblasti byly definovány na základě externích studií, analýzách průmyslových odvětví, šetření zainteresovaných stran a v neposlední řadě na interních předpisech. V roce 2015 byla pozvána skupina

odborníků na tři workshopy zaměřující se na tři hlavní pilíře CSR – ekonomika, lidé a životní prostředí. Cílem bylo posoudit význam těchto akčních oblastí pro společnost. V současnosti se neustále zdokonalují opatření v souladu s ukazateli, hodnotami a cíli Strategie 2025.

Správní rada ŠA je nejvyšším orgánem pro veškerá témata týkající se udržitelnosti. Strategická komise pro životní prostředí a udržitelnost a Poradenský výbor pro CSR připravují pro Správní radu návrhy různých koncepcí v dotyčných oblastech. Správní otázky jsou diskutovány mezi příslušným oddělením a Správní radou (viz obr. 5).



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s.: Sustainability report 2015/16, str. 12

Obr. 5 Organizační struktura udržitelnosti ve ŠKODA AUTO a.s.

Součástí konceptu *GreenFuture* je také strategie *GreenOffice*, která řídí klíčové aktivity v oblasti životního prostředí. Dále jsou ustavovány skupiny vedené CSR koordinátory, kteří doporučují konečná rozhodnutí Poradenskému sboru. Jelikož je nezbytné brát v potaz místní podmínky, jednotlivé pobočky mají oprávnění vyvíjet jejich vlastní sociální závazky, které však musí být v souladu se strategií ŠA.

6.2 Ekonomika

Ekonomická část reportu popisuje růst ŠA, dále se orientuje na budoucí vývoj a oblasti, které by měl podnik sledovat. Zásadním tématem pro automobilový průmysl bude v následujících letech digitalizace, konektivita vozidel a automatizace

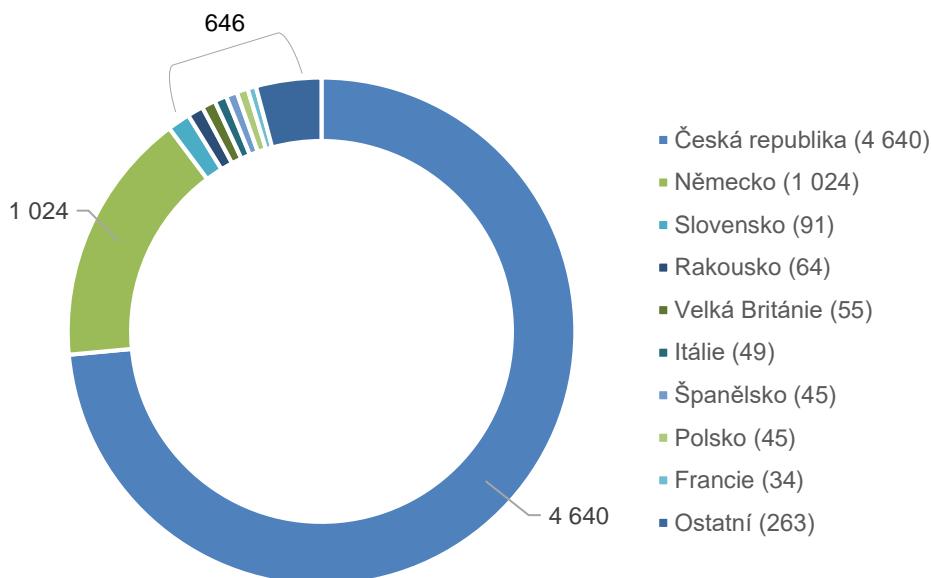
výrobních závodů. Dále se ekonomický pilíř zabývá udržitelností v rámci dodavatelského řetězce a podmínkami, které jsou kladeny na dodavatele. Zde se jedná o dodržování interních kodexů a pravidel zavedených podnikem ŠA. Závěr patří spolupráci s vládními organizacemi a korporátnímu vůdcovství uvnitř podniku.

Od představení růstové strategie v roce 2010, ŠA neustále pokračuje v celkovém růstu. Oproti roku 2015 zvýšila své prodeje o 6,7 % na celkových 1 126 477 prodaných vozů celosvětově. ŠA se podílí na celkovém českém exportu přibližně 8 %. Roční tržby vzrostly téměř o 10 % na celkových 13,7 miliard EUR, což vyústilo v nárůst operativního zisku o 30 % na 1,197 milionů EUR. Cílem podniku pro rok 2025 je dodat celkem dva miliony vozů celosvětově, k čemuž má dopomoci rozšiřující se modelová nabídka. ŠA zaměstnává téměř 30 tisíc zaměstnanců.

Důležitou oblastí v ekonomickém pilíři je nadále expanze na stávajících i nových trzích. Stále důležitější roli však hraje také již zmíněná digitalizace. Otevřením centra DigiLab dává podnik najevo, že toto odvětví nepodceňuje a věnuje mu značné prostředky. DigiLab si klade za úkol přeměnit podnik z výrobce automobilů na podnik poskytující služby v oblasti mobility, což v budoucnu přinese ŠA značné příjmy. DigiLab posílí kompetence v oblasti výzkumu a vývoje v digitalizaci a vytvoří koncepty a řešení, které budou následně testovány a v konečném důsledku přeměněny na finální produkty.

Další aktivitou značky ŠA je neustálá modernizace výrobních závodů, která vyžaduje nemalé částky. Od spojení s koncernem VW v roce 1991 došlo k investicím přesahujícím 350 miliard korun, které byly rozděleny mezi všechny tři výrobní závody v České republice – Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Investice nebyly použity pouze na výrobní zařízení a nové technologie, ale také na místní infrastrukturu. V roce 2015 prošel modernizací hlavní výrobní závod v Mladé Boleslavi. Nejvýznamnější inovací je nová lisovna, která je vybavena lisovací turbo linkou PXL II. Jedná se o nejmodernější lisovnu v rámci střední Evropy a sama tato investice vytvořila 140 nových pracovních míst. Díky vysoké poptávce po vozech třídy SUV bylo nutné modernizovat i závod v Kvasinách. Tato modernizace si vyžádala celkem 11,3 miliard korun a důsledkem bylo mimo jiné i vytvoření 2 600 nových pracovních pozic. Závod ve Vrchlabí, který se specializuje na výrobu převodovek, navýšil výrobní kapacitu o 33 %. V roce 2015 získal ocenění Továrna roku 2015 udělované poradenskou společností A. T. Kearney.

ŠA se v rámci udržitelnosti zaměřuje i na řízení dodavatelských řetězců. V rámci koncernové strategie se ŠA snaží podporovat místní produkci na svých cílových trzích, čímž mimo jiné snižuje své logistické náklady a eliminuje cla. V roce 2016 bylo z celkových 6 310 dodavatelů 47 % českých. Následuje Německo (16 %) a Slovensko (4 %). Podíl ostatních zemí vyobrazuje obrázek 6 uvedený níže.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s.: Sustainability report 2015/16, str. 18

Obr. 6 Rozdělení dodavatelů ŠKODA AUTO a.s. dle zemí

Skupina VW v roce 2016 definovala koncept „udržitelných dodavatelských vztahů“, který převzala i ŠA. Koncept stojí na následujících třech hlavních pilířích:

- Požadavky – všechny požadavky jsou smluvně upraveny a orientují se na ochranu prostředí, zaměstnanecká práva, transparentní obchodní vztahy a férový obchodní jednání.
- Monitorování – přezkoumává porozumění a plnění požadavků. Obsahuje audity a dotazníky udržitelnosti a dialog se zainteresovanými stranami.
- Vývoj – různá opatření podporující udržitelnost v dodavatelských vztazích, například: eLearning pro zaměstnance z oblasti nákupu, dodavatele, workshopy, dialog s externími zainteresovanými stranami.

Kromě obvyklých priorit jako je kvalita, cena a doručovací lhůty, je i koncept dodavatelských vztahů implementován do výběrového řízení. Implementace a monitorování standardů udržitelnosti v dodavatelských řetězcích se děje zejména za účelem minimalizace rizika. Další předností je předcházení případným výpadkům dodávek, poškození pověsti a zajištění konzistentní kvality dodávaných služeb. Ve výsledku z této koncepce těží obě strany, skupina VW i dodavatelé.

Koncern od svých dodavatelů očekává, že budou mít zaveden fungující management životního prostředí, dále se zavazují především: aktivně řešit ekologické výzvy, minimalizovat dopad svých postupů a výrobků na životní prostředí a vyhýbat se zbytečnému odpadu. Současně jsou dodavatelé povinni respektovat lidská práva svých zaměstnanců, bojovat proti korupci, prosazovat poctivou soutěž (zároveň potírat nekalé praktiky) a zejména zakazuje dětské, nucené a povinné práce. Před uzavřením dodavatelské smlouvy, se musí eventuální dodavatel zaregistrovat na tzv. VW Business platformě. Poté je vyzván k vyplnění dotazníku obsahující environmentální, sociální a lidskoprávní témata. Na základě těchto dotazníků jsou shromažďována data o aktivitách v rámci udržitelnosti u jednotlivých dodavatelů. Dodavatelé jsou povinni přijmout Code of Conduct (Kodex řízení pro dodavatele) a následně mohou být kdykoliv podrobeni kontrole ze strany ŠA. Skupina VW také po svých dodavatelích vyžaduje, aby splňovaly směrnice ISO 14001 a EMAS (Systém ekologického řízení a auditu).

V rámci monitorování dodavatelů jsou stále častěji využívány eLearningové nástroje, které jsou pro dodavatele kdykoliv dostupné na VW Business platformě. Po vypracování eLearning modulu vypracuje dodavatel sebehodnocení. Pokud splní všechny podmínky znamená to, že úspěšně prošel. Tuto možnost v roce 2016 využilo přes 85 % dodavatelů. K monitorování výkonosti je vyvinut interní systém. Ten sbírá data a následně je vyhodnocuje. Jakmile se objeví nedostatek, dodavatel musí poskytnout vysvětlení. Pokud je vysvětlení nedostačující, následují kontroly, popřípadě nápravná opatření. Díky již zmíněnému velkému počtu dodavatelů je v rámci monitorování nezbytné vyhodnocování rizika v rámci dodavatelského řetězce. Riziko není možné zcela odstranit, pro jeho minimalizaci jsou vytvářeny rizikové analýzy pro jednotlivé státy.

Jedním z hlavních principů podniku je transparentní a otevřený dialog se všemi zainteresovanými stranami. ŠA vyžaduje dodržování interních předpisů nejen u

svých dodavatelů, ale také u zaměstnanců. Tyto principy se jinými slovy nazývají Korporátní Governance. Přijetím Kodexu korporátního Governance (založeno na principech OECD), se podnik zavazuje neustále zdokonalovat své interní procesy a postupy a tím nadále iniciovat férovost a etické jednání v českém i zahraničním podnikatelském prostředí. Kodex dává zaměstnancům informace o pravidlech, které vycházejí ze zákonů a které se dotýkají činnosti podniku a současně podněcuje zaměstnance k dodržování společenských norem a principů. Dalším úkolem kodexu je specifikování chování vůči obchodním partnerům a třetím stranám. Zde se zdůrazňuje dodržování spravedlivé soutěže.

V rámci vztahů s vládou a vládními organizacemi se ŠA nezapojuje do konkrétních politických diskuzí, snaží se prosazovat do různých průmyslových a automobilových asociací. V roce 2016 se stal Bohdan Wojnar (člen představenstva pro Lidské zdroje) prezidentem Sdružení automobilového průmyslu (AutoSAP). ŠA ve všech aktivitách s politickým nebo veřejným významem dodržuje platné zásady etiky. Cíle pro ekonomický pilíř jsou popsány v tabulce 7.

Tab. 7 Cíle v rámci pilíře Ekonomika – ŠKODA AUTO a.s.

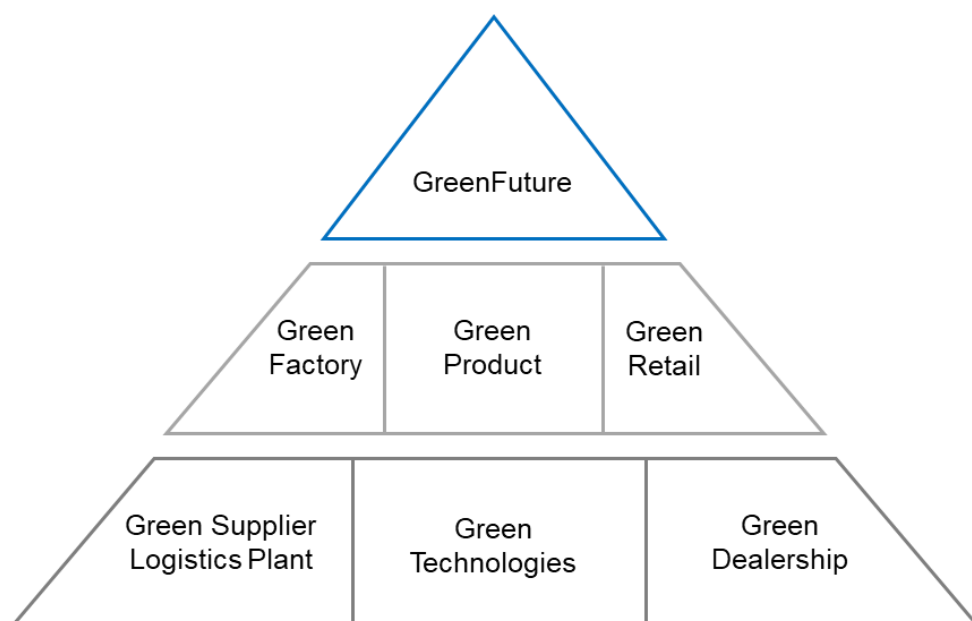
Oblast	Cíle a postupy	Stav	Termín splnění
Stabilita a ziskovost	Finanční síla a ziskovost		Probíhá
Zákaznická spokojenost	VW: spokojenost s produkty a prodejní sítí Zlepšit zákaznickou spokojenost pomocí školení zaměstnanců	Nově stanovené cíle jsou součástí strategie 2025	2025; 2018
Kvalita	VW: posílit vedoucí postavení v oblasti inovací a technologií	Investice do inovativních výrobních řešení (378 mld. EUR)	Probíhá
Růst	Prodat 2 miliony vozů celosvětově	2015	Probíhá

Modelová ofenzíva	Uvést nový model nebo facelift každých 6 měsíců Strategie zaměřená na cena/kvalita, praktičnost, prostornost	2015: Nová ŠKODA SUPERB 2016: ŠKODA KODIAQ A OCTAVIA FL	Probíhá
Compliance, řízení rizik a Governace	Školení v oblasti compliance, kontrola integrace obchodních partnerů,	Informování skrz různá média	Probíhá
Vztahy s dodavateli	VW: Rozšíření eLearning kurzů a dotazníků udržitelnosti, školení dodavatelů v oblasti udržitelnosti	Podpora VW cílů	Probíhá

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s.: Sustainability report 2015/16, str. 95

6.3 Životní prostředí a produkt

ŠA vytvořila již zmiňovanou strategii „Zelená budoucnost“ (GreenFuture), která odráží základní principy koncernové Strategie 2025 (viz. obr. 7). Na udržitelnost je brán zřetel během celého životního cyklu výrobku a zároveň jsou dodržovány různé standardy jako například: ISO 14001, ISO 50001 (energetický management).



Modifikováno ŠKODA AUTO a.s.: Sustainability report 2015/16, str. 30

Obr. 7 Strategie Zelená budoucnost

Veškeré projekty jsou hodnoceny také z pohledu dopadu na životní prostředí. „Zelená budoucnost“ se zaměřuje na vývoj aut se snižujícím se environmentálním zatížením, udržitelnou výrobou a ekologickým prodejem a zákaznickými službami. Tato strategie se opírá o tři následující pilíře:

Zelená továrna (GreenFactory)

V rámci celé strategie je zodpovědná a udržitelná výroba nezbytnou součástí. Pro sledování a stanovování cílů se sleduje celkem pět základních indikátorů: emise VOC, emise CO₂, spotřeba vody, likvidace odpadů, spotřeba energií.

Další oblastí, kam podnik investuje je ochrana životní prostředí v továrnách. Jsou budovány nové budovy a nakupovány nové technologie, ale především se podnik snaží plnit nové environmentální cíle v rámci systému řízení v souladu s normami ISO 14001 a ISO 50001. Všechny uvažované investice se musí nejprve podrobit hodnocení nejlepších dostupných technik (Best Available Techniques). Příklady investic zlepšující životní prostředí v továrnách jsou instalace odpařovacích zařízení (snižují produkci nebezpečného odpadu), zateplování budov, inteligentní klimatizační zařízení atd.

Spotřeba energií a emise CO₂ jsou úzce propojené. Snižování emisí CO₂ je dosahováno mimo jiné nákupem elektřiny z obnovitelných zdrojů a využíváním biomasy. I díky těmto postupům se daří snižovat množství spotřebované energie na výrobu jednoho automobilu (2016: 1,58 MW/h oproti 2014: 1,73 MW/h). Dalším způsobem, jak ŠA řeší snižování spotřeby energií, je šíření této problematiky do povědomí zaměstnanců pomocí školení v Lean Centru v Mladé Boleslavi.

Management spotřeby vody je také jedním z pilířů „Zelené továrny“. Od roku 2010 do roku 2016 se podařilo spotřebu snížit o celých 30 %. Z celkové spotřeby vody je přes 40 % recyklováno. Voda je získávána především z povrchových vod, které nejsou nijak zásadně zasaženy tímto úbytkem.

V oblasti nakládání s odpady je na prvním místě omezování nebezpečných odpadů. V roce 2016 se podařilo snížit objem odpadů o 4000 tun. Oproti roku 2014, kdy na jedno vozidlo připadlo 5,66kg, se podařilo uspořit 87 %.

Zelený produkt (GreenProduct)

Cílem tohoto úseku je zlepšení environmentální stránky modelů ŠKODA, zejména co se týká emisí CO₂. Pravidlem pro nová vozidla ŠA je nízká spotřeba paliva, nízká hmotnost a emise a v neposlední řadě zlepšené aerodynamické parametry vozů. V moderní paletě motorů nechybí ani pohonné jednotky G-TEC poháněné zemním plynem, které jsou momentálně přítomny v modelech Citigo a Octavia a blízké budoucnosti také v modelu Scala.

V rámci celosvětové aféry „Dieselgate“ se podnik zmiňuje o tom, že auta opatřena dotčeným softwarem jsou technicky bezpečná a způsobilá k provozu. Nicméně, ŠA se zavazuje k výměně uvedeného softwaru v rámci svolávací akce (celkem je dotčeno 1,1 milionu vozů), nový software již bude plnohodnotně splňovat veškeré limity NO_x.

V rámci bezpečnosti posádky podnik investuje do nových technologií, do vozidel se postupně dostávají technologie jako tzv. hlídání mrtvých úhlů, adaptivní tempomaty atd. Veškeré snahy o maximální aktivní i pasivní bezpečnost vozu se odráží v hodnocení nárazových testů Euro NCAP. Všechny současné vozy nesou nejvyšší ohodnocení pěti hvězd.

Do vývoje elektromobility a hybridních pohonů, díky budoucím úpravám legislativy, jsou vkládány značné prostředky. Prvním čistě elektrickým vozem značky, by se měl stát model Superb, který bude představen v roce 2019. Emise CO₂ budou sniženy na pouhých 30 g/km. V roce 2020 se první dva plně elektrifikované modely dostanou do prodeje. Dojezd na jedno nabití akumulátorů bude přibližně 500 km.

Nedílnou součástí „Zeleného produktu“ je i navyšování recyklovatelných materiálů, celých 85 % materiálů v poslední generaci ŠKODA Octavia je recyklovatelných na konci životního cyklu vozidla. Ve chvíli, kdy už není další recyklace možná, odpad je bezpečně zlikvidován.

Zelený prodej (GreenRetail)

Cílem tohoto okruhu je zapojení sítě prodejců do interní environmentální strategie. V rámci rozsáhlého rebrandingu, který probíhal v letech 2013 až 2016, se podnik zaměřil vedle vzhledu dealerství také na úspory energií. Příkladem může být menší použití skleněných ploch, které trpí na vysoké tepelné ztráty. Některé budovy byly

vybaveny solárními panely, či tepelnými čerpadly. To vše má za následek redukcí spotřeby energií o 50 %.

Už od roku 1996 nabízí ŠA expertní poradenství v oblasti environmentalistiky. Cílem je vytvořit prodejní síť s vysokým environmentálním povědomím. Prodejci, kteří splňují přísné požadavky environmentálního auditu, jsou oceněny certifikátem o ekologicky šetrném vedení.

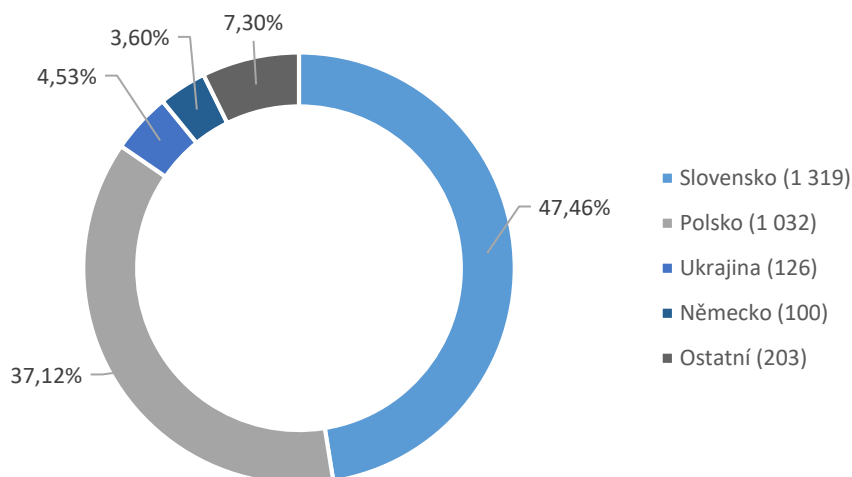
Zákaznická podpora je velmi důležitý prvek ve vysoce konkurenčním prostředí automobilového průmyslu. Zákazníci jsou pravidelně telefonicky dotazováni o svých zkušenostech při koupi auta, či jeho servisování, také mají prostor k podání návrhů, jak zlepšit kvalitu služeb.

Výrobci automobilů jsou ze zákona povinni informovat nebo varovat před potencionálním rizikem při běžném, či nevhodném užívání. Veškeré tyto informace jsou obsaženy v příručkách a v některých případech i na cedulkách umístěných přímo na vozech. Na německém trhu jsou všechny vozy opatřeny energetickým štítkem o škále A+ až G (podobně jako u domácích spotřebičů), dále je uvedena informace o spotřebě paliva a emisích CO₂.

6.4 Sociální záležitosti

V souladu s růstovou strategií ŠA bylo v roce 2016 vytvořeno 2 910 pracovních míst, čímž se zvýšil celkový počet zaměstnanců o 11 % na 28 667. Jak již bylo zmíněno, ochrana lidských práv je nedílnou součástí politiky podniku. ŠA plně respektuje všechny místní i mezinárodní zákony. Jako člen skupiny VW podnik následuje Skupinové standardy a vyžaduje totéž u svých zaměstnanců, dodavatelů i obchodních partnerů. Podnik nejen investuje do komplexního vzdělávání a tréninkových programů, ale také pravidelně zvyšuje povědomí o této problematice. Lidská práva jsou také zahrnuta do úvodního školení pro nové zaměstnance.

Integrální zásadou je diverzita na pracovištích nehledě na pohlaví, sexuální orientaci, náboženském vyznání, národnosti či politické příslušnosti. V roce 2016 bylo v českých závodech ŠA zaměstnáno celkem 2 780 zahraničních zaměstnanců ze 45 zemí. Od roku 2014 se jedná o nárůst o 33,7 %. Přehled zahraničních zaměstnanců nabízí obrázek 8.



ŠKODA AUTO a.s.: Sustainability report 2015/16, str. 48

Obr. 8 Podíl zahraničních zaměstnanců

Podnik nabízí pro zaměstnance cizích národností benefity v podobě jazykových kurzů, interkulturních seminářů, či přítomnost překladatelů na pracovišti. Zároveň, v rámci rozvoje místních komunit v zahraničí, ŠA najímá vrcholný management z lokálních zdrojů. Příkladem může být Indie, kde je 9 z 14 vrcholových manažerů Indů.

Důkazem pro tento závazek je fakt, že ŠA se připojila k dalším 17 podnikům, které podepsaly Memorandum Diversity 2013+ na podporu rovných příležitostí na pracovním trhu a rovnosti pohlaví. Dokument je koordinován organizací Byznys pro Společnost (Business for Society), která je součástí CSR Europe.

Z hlediska genderové vyváženosti, se ŠA snaží navyšovat počet zaměstnaných žen ve svých podnicích. Momentálně ženy tvoří pětinu z celkového počtu zaměstnanců, v manažerských pozicích se jedná o 13 %. Cílem personální strategie je nadále zvyšovat zastoupení žen, zejména ve vedoucích pozicích. ŠA nabízí programy pro školy i pro zapojení matek po mateřské dovolené. Další aktivitou v této oblasti je tzv. „Girls Day“, při kterém jsou pořádány workshopy, semináře a prohlídky s cílem inspirovat ženy k práci ve ŠA, či ke studiu technických oborů. Podnik se také zaměřuje na začlenění zdravotně postižených osob a seniorů. Celkem je zaměstnáno 292 hendikepovaných osob v šesti chráněných dílnách. Dle zákona je organizace povinna zaměstnávat 1 002 hendikepovaných zaměstnanců. Tento

nedostatek je kompenzován nákupem zboží od podniků, u kterých je počet zdravotně postižených zaměstnanců tvoří více než 50 %.

Společenská odpovědnost

Mottem CSR strategie podniku je „SIMPLY CLEVER; SIMPLY HUMAN“. Koncepce se opírá o čtyři hlavní body: technické vzdělání, bezbariérová mobilita, dětská péče a bezpečnost na silnicích. V rámci regionů, kde ŠA působí, jsou tyto čtyři body doplněny o životní podmínky zaměstnanců a spolupráci s regiony. Všech šest pilířů je podepřeno různými aktivitami a projekty s jasně nastavenými cíli.

ŠA je českou největším soukromou vzdělávací institucí, a proto se aktivně účastní na podpoře technického vzdělávání mladých lidí. Dochází ke spolupráci se mnoha školami různých úrovní. Dohromady spolupracují na různých projektech, které dělají technické vzdělání přitažlivější. Projekt „Mladí designeři“ si klade za cíl probudit v dětech technické smýšlení a vynalézavost. Prostřednictvím projektu „Věda má budoucnost“ nabízí podnik kurzy pro učitele základních škol s cílem poskytnout nové myšlenky a zdokonalené metody výuky přírodních věd a matematiky.

Individuální mobilita je jednou z priorit značky. Díky tomu podnik podporuje i ty, kteří kvůli zdravotním problémům individuální dopravu využívat nemohou. Program „ŠKODA Handy“ radí hendikepovaným lidem v oblasti mobility, pomáhá dotyčným osobám s výběrem vhodného vozidla, volbou financování, či zajistí speciální úpravy vozu na míru.

ŠA se profiluje jako značka orientovaná na rodinu a díky tomu se věnuje i sociálně znevýhodněným dětem. V rámci spolupráce s Nadací Terezy Maxové podporuje děti z dětských domovů projektem „ROZJEDU TO!“. Cílem projektu je snadnější zapojení dětí z dětských domovů ve věku 11 až 15 let do pracovního života. Děti pro lepší orientaci v životě mimo dětský domov navštěvují závody ŠA a další podniky. Dalším výsledkem této vzájemné spolupráce je založení vzdělávacího fondu, který si bere za cíl, podporovat děti (15 a více let) v dalším studiu, či začínajícím pracovním studiu. Od roku 2015 podnik sponzoruje charitativní běh Teribear. Nashromážděné příspěvky jsou použity také pro potřeby dětí z dětských domovů.

ŠA je také dlouholetým partnerem podniku Zdravotní klaun, o.p., organizace, která zajišťuje návštěvy vážně nemocných dětí – a nyní i domovů důchodců. ŠA

dlouhodobě podporuje české sportovní týmy a organizace, mezi které patří Český olympijský tým, česká hokejová reprezentace atd. Na vrcholné sportovní akce pak podnik zajišťuje vstupenky pro děti z dětských domovů.

Jako světový výrobce automobilů nese ŠA zodpovědnost nejenom za bezpečnost svých vozů, ale také za zvyšování povědomí o dopravní bezpečnosti. Zde se zaměřuje zejména na děti. Již několik let probíhá vzdělávací akce „ŠKODA hrou“, která veselou formou nabádá děti k bezpečnému chování na silnicích. Dále byly vyvinuty mobilní aplikace, se stejným účelem. Pro dospělé účastníky provozu je k dispozici webová stránka „Bezpecnecesty.cz“, kde jsou k nalezení užitečné rady a tipy.

V posledních letech je ŠA hlavním partnerem soutěže „Cesty městy“, kterou pořádá Nadace Partnerství. Cílem soutěže je poukázat a ocenit města, která pomocí nových dopravních řešení zlepšila bezpečnost dopravy, či dopravu v daném místě zklidnila. V posledních letech získalo ocenění město Hustopeče za výstavbu dětského dopravního hřiště a město Uherský Brod za přestavbu vlakového a autobusového nádraží.

7 Návrh využití indexu udržitelnosti ve ŠKODA AUTO a.s.

V posledních letech se významně zvyšuje tlak na podniky, aby svoji činnost vykonávaly v souladu s principy udržitelného podnikání. ŠA, podobně jako mnoho dalších konkurenčních podniků, každé dva roky prezentuje CSR report. Tento report je založen na standardu GRI série G4, a kromě tří hlavních pilířů (ekonomický, environmentální a sociální) zahrnuje také CSR strategii podniku. Čím dál více stakeholderů však klade větší požadavky na podniky v oblasti výkaznictví CSR.

Jednou z možností pro ŠA je, zapojit se do RobecoSAM CSA. Podniky, které využívají tento nástroj disponují každoroční aktuální hodnotící zprávou (viz. příloha 2), která umožňuje porovnávat výsledky v oblasti udržitelnosti s podniky ve stejném odvětví. Hodnotící zpráva pokrývá veškeré hodnocené oblasti a ukazuje výkonnost jak v relativních, tak i absolutních hodnotách. Dále se zobrazují průměrné hodnoty a nejlepší dosažené hodnoty v daném odvětví. Výhodou této volby je široké zastoupení podniků po celém světě.

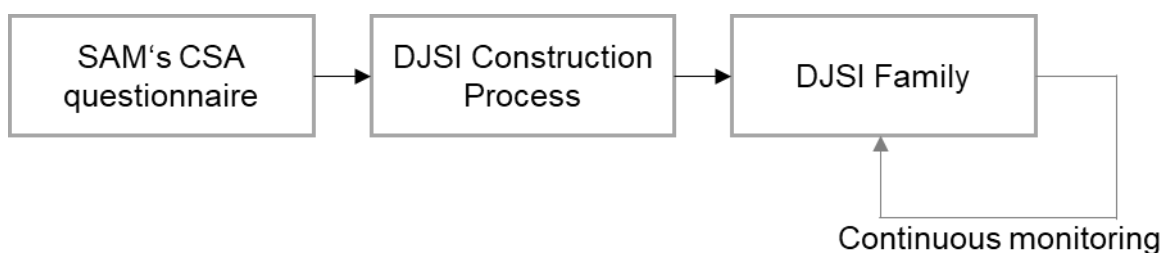
Hodnotící zpráva nabízí cenné informace o trendech udržitelnosti, které ovlivňují dané odvětví. Mnoho podniků tuto zprávu používá jako nástroj pro správu, zjištění nedostatků a následné upravení firemní strategie. Další předností je fakt, že účast v CSA vytváří interakce mezi jednotlivými odděleními a do budoucna usnadňuje sběr dat či vytváření strategií, které podniku přináší obchodní hodnotu.

Oproti jiným CSR zprávám tak dává přesnější hodnocení výkonnosti. Ekonomická, environmentální a sociální oblast je analyzována velmi detailně, což se odráží na náročnosti dotazníku.

7.1 Metodologie CSA

CSA se zaměřuje na kritéria, která jsou pro stanovené odvětví specifická a finančně důležitá. Pro management to přináší přidanou hodnotu v pochopení, které faktory jsou pro jeho podnik důležité z hlediska udržitelnosti a které z hlediska finančního výkonu. CSA slouží jako „plán udržitelnosti“, který pomáhá upřednostnit iniciativy zvyšující konkurenceschopnost podniku. Dotazník je aktualizován, aby reflektoval nastupující trendy a příležitosti, u kterých se očekává, že ovlivní konkurenční prostředí podniků.

Vybrané údaje z CSA jsou prezentovány na Bloomberg Professional. Tím se podnik dostává do povědomí potencionálních investorů, kteří jsou na této platformě registrováni (více než 12 000 vydaných licencí) a také poskytuje nástroje pro porovnání a identifikování lídrů v oblasti udržitelnosti. Na základě výsledku CSA se podnik může zařadit do DJSI, což je v oblasti udržitelnosti respektovaný index. Proces zařazení do DJSI je zobrazen na obr. 9.



Zdroj: DJSI, 2011

Obr. 9 Hodnotící proces DJSI

Jak již bylo řečeno, pro každé odvětví jsou vybrána jiná klíčová kritéria. Váha jednotlivých kritérií pro automobilový průmysl je popsána v tabulce 8.

Tab. 8 Struktura dílčích pilířů a váhy kritérií pro výrobce automobilů v rámci CSA

Pilíř (váha pilíře)	Kritérium	Váha (v %)	Průměrné / nejlepší skóre
Ekonomický pilíř (37 %)	Systém řízení	9	50 / 80
	Kodex podnikání	6	
	Řízení dodavatelských řetězců	4	
	Řízení inovací	4	
	Řízení rizik a krizí	3	
	Materialita	3	
	Řízení značky	2	
	CRM	2	
	Kvalita produktu a management reklamací	1	
	Daňová politika	1	
	Vliv podnikové politiky	1	

Environmentální pilíř (31 %)	Provozní ekologická účinnost	8	52 / 92
	Strategie snižování uhlíkových emisí	6	
	Environmentální reporting	6	
	Klimatická strategie	5	
	Řízení produktů	3	
	Environmentální politika a systémy řízení	3	
Sociální pilíř (32 %)	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	6	52 / 94
	Zaujetí a udržení talentů	6	
	Rozvoj lidského kapitálu	6	
	Sociální reporting	5	
	„Podnikové občanství“ a filantropie	3	
	Ukazatele pracovní praxe	3	
	Lidská práva	3	

Zdroj: modifikováno RobecoSAM, 2018

Mezi výrobci automobilů je lídrem francouzský podnik Peugeot SA, který vystřídal v předešlých letech vedoucí Bayerische Motoren Werke AG. Další v pořadí jsou Mazda Motor Corp, General Motors Co a Honda Motor Co Ltd. Celkem je v hodnocení zastoupeno 74 % výrobců automobilů (29 podniků).

7.2 Datová náročnost pro ŠKODA AUTO a.s.

ŠA v rámci veřejně publikovaných zpráv v souladu s legislativou eviduje a uveřejňuje velké množství dat a informací. Výroční zprávy jsou užitečné zejména z ekonomického hlediska. Součástí výroční zprávy je také účetní závěrka, která disponuje nejdůležitějšími účetními daty. Tyto čísla se z velké části překrývají s ekonomickým pilířem v CSR reportu.

Dalším zdrojem informací je již zmiňovaný CSR report (detailně popsán v kap. 6), který pokrývá všechny tři pilíře udržitelnosti. Mimo číselných údajů rovněž důkladně popisuje strategie v jednotlivých oblastech. Veškerá data jsou sledována a prezentována v čase.

Ekonomická data pokrývají tržby, strukturované náklady, výplaty dividend, mzdy, rezervy. Následují prodejní čísla pro jednotlivé modely, rozdělení prodeje dle trhů.

V rámci udržitelnosti a produktu jsou vykazovány provozní a investiční náklady na ochranu životního prostředí (děleno na ochranu ovzduší, přírody, klimatu, vod, odpadový management atd.), množství vypouštěných škodlivých látek (NO_x, VOC, SO₂, CO₂), spotřeby energií z obnovitelných, či neobnovitelných zdrojů (dále členěno na typy energií). Spotřeba vody je rozlišována na pitnou, povrchovou a podzemní. Měřeno je i množství recyklované vody. V rámci vodního hospodářství je sledována i kvalita vody vodních toků, průměrný průtok atd. a to i včetně indického výrobního závodu. Podstatnou částí je i odpadový management. Zde je zejména kladen důraz na nebezpečný odpad. Následuje výpis chráněných území v oblasti výrobních závodů. Poslední část environmentálního bloku se věnuje produktům na konci životního cyklu a jejich recyklaci. Uvedeny jsou počty vozů, pneumatik a akumulátorů a následně míra recyklace těchto tří položek. Tyto data jsou dostupná pouze z českého trhu.

Sociální pilíř je uveden počtem zaměstnanců (rozděleno na kmenové, dočasné a učně). Dále je počet zaměstnanců dělen dle pohlaví a oblasti povolání. Pohlaví a věk je sledován i u nově zaměstnaných a na druhé straně odcházejících pracovnících. Logicky je uvedena i věková struktura zaměstnanců, jejich kvalifikace, národnost. Následuje počet zaměstnanců, kteří odešli, či se vrátili z mateřské dovolené. U zlepšovateľského programu Z.E.B.R.A. je uvedena úspěšnost návrhů a výhody vyjádřené v milionech Kč. Poslední část se zabývá docházkou a zraněními, konkrétně: počet a průměrná doba absence, frekvence úrazů, počet pracovních úrazů, vážnost úrazů, počty rehabilitačních programů, a nakonec počet aplikovaných vakcín proti chřipce (porovnáno s Českou republikou). Tyto dva výkazy se dají považovat jako hlavní zdroje informací pro vyhotovení CSA dotazníku.

I přes to, že účast v indexu není ze strany RobecoSAM nijak zpoplatněna, dotazníky pro jednotlivá odvětví nejsou pro veřejnost volně přístupná. Díky tomu není možné DJSI index v této práci pro podnik ŠA zhotovit. Problém pro participaci by neměl být ani fakt, že ŠA je součástí koncernu Volkswagen Group. Pozvánku dostal v minulých letech i podnik vyrábějící sportovní vozy a spadající též do koncernu Porsche AG.

7.3 Přínosy a nedostatky CSA

Dle dostupných informací od zúčastněných podniků nese s sebou CSA určité záporny. Největším je náročnost při prvním vypracování dotazníku. Shromáždění potřebných dat a pochopení konceptu CSA je pro neobeznámené zaměstnance složité a může vyvolat odpor k podobným činnostem v budoucnu. Ze strany hodnocených podniků nastává tlak na větší provázanost dat mezi směrnici GRI a CSA. RobecoSAM se snaží dotazník neustále zdokonalovat a integrace s daty z GRI je jednou z priorit.

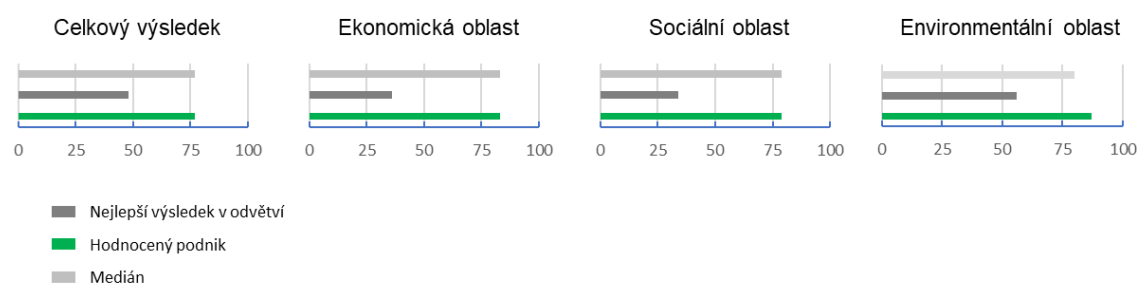
Participace v CSA s sebou nese, kromě pracnosti vyhotovení dotazníku, především několik předností. Tou největší je fakt, že RobecoSAM nabízí velmi přehledný a jednoduchý nástroj na porovnání výkonnosti v jednotlivých oblastech s konkurencí. Pro všechny reportující společnosti je zařízen přístup do programu, kde je možné do hlubokého detailu prozkoumat své výsledky a též výsledky konkurence (viz příloha 2). Díky tomu je možné neustále sledovat naplňování podnikové strategie. Tento nástroj je důležitý také pro zájmové skupiny, které tak sledují plnění příslibů, ke kterým se podnik zavázal. Zejména u zákazníků a potencionálních zaměstnanců je téma udržitelnosti v posledních letech velmi sledovaným kritériem.

Dle průzkumu samotného RobecoSAM vychází najevo, že podniky díky CSA snižují dopady rizik na podnik a lépe dokáží využívat nadcházející příležitosti. Dále je oceňováno, že za pomoci CSA podniky lépe chápou problematiku udržitelnosti, čímž ji dokáží lépe integrovat do podnikové kultury. Hloubka, do které dotazník zasahuje podněcuje spolupráce mezi odděleními napříč celým podnikem. Tyto nově vytvořené vazby mohou být vedoucími pracovníky velmi vítané, vzhledem k ulehčené budoucí spolupráci. Dále se rozšiřuje vědomí zaměstnanců o aktivitách svých kolegů. Některé z těchto výhod je obtížné kvantifikovat, jedná se o tzv. „měkká“ opatření (např. atraktivita, reputace atd.), to však nevyklučuje jejich užitečnost.

Závěrečná zpráva hodnotící podnik je vydávána každý rok. Zpráva stručně popisuje dění v daném odvětví. Upozorňuje, že automobilový průmysl je pod velkým tlakem. Důraz je kladen zejména na spotřebu paliva, což je hlavní ukazatel, podle kterého se spotřebitelé rozhodují při výběru nového automobilu. Inovace jsou základem pro úspěšnost podniku v dlouhém období. Může se jednat o zdokonalování spalovacích motorů, či vývoj alternativních forem pohonu (hybridní, či elektrické automobily).

Tímto se zvyšuje komplexita dodavatelských řetězců a výrobci musí zvážit veškerá rizika (např. závislost na kritických dodavatelích, využívání vzácných materiálů ve výrobním procesu) a příležitosti (např. recyklace, inovace v používaných materiálech) v celém hodnotovém řetězci. Další kritickou oblastí je dodržování předpisů a norem ochrany životního prostředí. Robustní a promyšlené řízení podniku zajistí vyhnout se právním sporům a poškození reputace.

Dále zpráva popisuje výsledky podniku za uplynulý rok. Sloupcové grafy zobrazují nejlepší dosažené hodnoty v daném odvětví, dále medián, a nakonec výsledek hodnoceného podniku. Grafy jsou uváděny pro ekonomickou, environmentální a sociální oblast a také pro celkový výsledek. Pro přehlednost jsou současně uvedeny i tabulky, jedna z nich ukazuje i maximální dosažené hodnoty a medián napříč všemi odvětvími (viz. obr. 10).



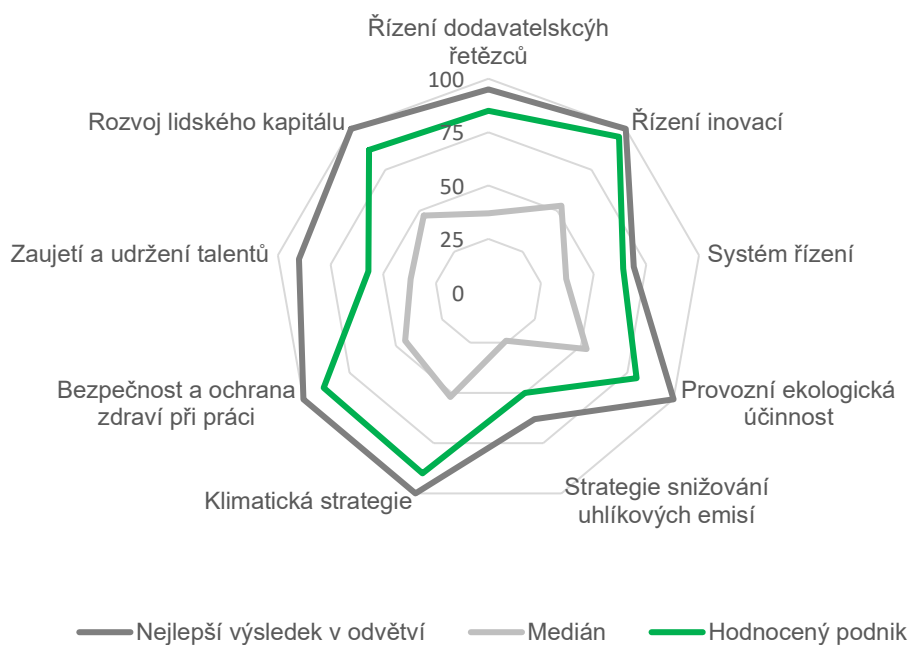
Přehled odvětví	Maximální skóre	Medián
Celkem	82	45
Ekonomická oblast	81	41
Sociální oblast	85	58
Environmentální oblast	81	42

DJSI svět	Maximální skóre	Medián
Celkem	82	75
Ekonomická oblast	81	70
Sociální oblast	85	82
Environmentální oblast	81	77

Zdroj: DJSI, 2018

Obr. 10 Ilustrační výsledky ve výroční hodnotící zprávě

Dalším důležitým prvkem závěrečné zprávy je paprskový graf (viz obr. 11), který zobrazuje nejdůležitější kritéria z každé oblasti. Graf zobrazuje počínání podniku oproti nejlepšímu dosaženému skóre a mediánu ve stejném odvětví. Pro automobilový průmysl se jedná o tyto kritéria: řízení dodavatelských řetězců, řízení inovací, systém řízení, provozní ekologická účinnost, strategie snižování uhlíkových emisí, klimatická strategie, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zaujetí a udržení talentů a rozvoj lidského kapitálu.



Zdroj: DJSI, 2018

Obr. 11 Ilustrační paprskový graf ve výroční hodnotící zprávě

Závěrečná zpráva zřetelně klade důraz na jednoduchost a přehlednost. I přesto by bylo vhodné doplnit porovnání s předchozím rokem a tímto způsobem sledovat, jakým směrem se podnik ubírá. Dalším možným dodatkem by mohlo být doplnění plánovací funkce, na které by bylo vidět, jak podnik dokáže plnit závazky, které si předsevzal.

Závěr

Myšlenka společenské odpovědnosti je poměrně mladá a neustále se vyvíjí. Současně s tímto vývojem si čím dál více podniků uvědomuje užitečnost a přínosy tohoto konceptu a snaží se ho implementovat do své strategie. Lze pozorovat, že podniky začínají chápat společenskou odpovědnost jako nástroj ke zvýšení konkurenceschopnosti, zlepšení vnímání podniku a v neposlední řadě ke generování zisku. Největší účinnost nastává, podaří-li se společenskou odpovědnost zasadit do myšlenky zainteresovaných stran. Pro podnik jako je ŠKODA AUTO a.s. je kladný a otevřený dialog se zainteresovanými stranami (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investory, státními institucemi, médii, vzdělávacími ústavy atd.) zásadní. Odpovědnost vůči těmto subjektům je nutno budovat na důvěře a transparentnosti a tyto vlastnosti nadále posilovat.

ŠKODA AUTO a.s. vydává každé dva roky report udržitelnosti. Report je rozdělen na tři pilíře – ekonomický, environmentální a sociální, navíc se věnuje také strategii podniku. I přes velký rozsah tohoto výkazu, není poznat hlubší význam uvedených aktivit. Hlavním problémem pro běžného uživatele je složitá orientace v dlouhém výpisu aktivit podniku.

Doplňkem k CSR reportu, který by tento problém vyřešil by mohlo být využívání indexu udržitelnosti, jehož výjimečná vlastnost je právě jednoduchost a přehlednost. Pro potřeby ŠKODA AUTO a.s. by nejvíce vyhovoval Dow Jones Sustainability Index (používáno také jen DJSI), který je mezi výrobci automobilů nejrozšířenější, zastoupeno je 29 podniků z celého světa. ŠKODA AUTO a.s. je díky velikosti svého obrátu vhodná pro účast v tomto indexu. Participace v DJSI je zdarma, avšak dotazníky nejsou veřejně dostupné, a tak není možné index pro tuto práci vypočítat. Pro vyhotovení dotazníku disponuje ŠKODA AUTO a.s. dobrým základem v podobě velkého množství dat z výroční zprávy a CSR reportu. Celková koncepce zmíněného dotazníku se postupně proměňuje a díky tlaku reportujících podniků se data potřebná k výpočtu indexu čím dál více překrývají s daty, které vyžaduje směrnice GRI. Tento fakt je pro podnik ŠKODA AUTO a.s. velmi výhodný, jelikož náročnost na potřebná data není tak vysoká, jako před několika lety.

Hlavní výhodou pro ŠKODA AUTO a.s. plynoucí ze zapojení se do Dow Jones Sustainability Indexu je snadná porovnatelnost s ostatními podniky v rámci

automobilového průmyslu. Podniky se mohou inspirovat osvědčenými aktivitami od lídrů v daném odvětví. Dále sledováním indexu za jednotlivá období podnik dokáže lépe reagovat na rizika a následně snižovat jejich dopady. V neposlední řadě tento index nabízí webový software, který dokáže analyzovat jednotlivá kritéria dotazníku do hlubokého detailu. Díky působení v indexu se vytváří v podniku nové interakce mezi odděleními a zvyšuje se povědomí o problematice udržitelnosti. Výsledná zpráva, kterou každoročně obdrží každý účastník vyniká svou jednoduchostí a přehledností. V několika větách popisuje dané odvětví a porovnává dosažené výsledky s nejlepšími podniky a mediánem.

Seznam literatury

ANTOLÍN-LÓPEZ, Raquel, Javier DELGADO-CEBALLOS a Ivan MONTIEL. Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*. 2016, **136**, 5-17.

BABIŠOVÁ, Katarína. *Analýza CSR aktivit ve ŠKODA AUTO, a.s.* [online]. Praha, 2013 [cit. 2019-01-02]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Dana Zdražilová.

BELGHITAR, Yacine, Ephraim CLARK a Nitin DESHMUKH. Does it pay to be ethical? Evidence from the FTSE4Good. *Journal of Banking & Finance*. 2014, **47**, 54-62.

BLECHARZ, Pavel. *Srovnání CSR aktivit v automobilovém průmyslu na území ČR* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-01-02]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Markéta Lhotáková.

CEICYTE, Jolita a Monika PETRAITE. Networked Responsibility Approach for Responsible Innovation: Perspective of the Firm. *Sustainability*. 2018, **10** (6), 161-170.

CRANE, Andrew, Dirk MATTEN a Laura J SPENCE. *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context*. 2nd ed. New York, NY: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-68325-8.

ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-806-9.

DIATILOVÁ, Sára. *Strategie společenské odpovědnosti jako konkurenční výhoda* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-01-02]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Dana Zdražilová.

DOČEKALOVÁ, Marie Pavláková a Alena KOČMANOVÁ. Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*. 2016, **61**, 612-623.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Martin John David QUIGLEY. *CSR strategies and practices: the case of the Czech Republic* [online]. Slaný: Melandrium, 2014, , 364-373 [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: https://msed.vse.cz/msed_2014/article/252-Dvorakova-Zuzana-paper.pdf

EDITED BY ALI DADA, Katarina STANOEVSKA a Jorge MARX-GÓMEZ. *Organizations' environmental performance indicators measuring, monitoring, and management*. Berlín: Springer, 2013. ISBN 978-3-642-32720-9.

FREDERICKS, Sarah E. *Measuring and evaluating sustainability: ethics in sustainability indexes*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014. ISBN 978-0-415-83637-1.

GMELIN, Harald a Stefan SEURING. Achieving sustainable new product development by integrating product life-cycle management capabilities. *International Journal of Production Economics*. 2014, **154**, 166-177.

GURZAWSKA, Agata, Markus MÄKINEN a Philip BREY. Implementation of Responsible Research and Innovation (RRI) Practices in Industry: Providing the Right Incentives. *Sustainability*. 2017, **9** (10), 161-170.

HEUER, Dan. *Udržitelnost kiteboardingu: Vytvoření sady indikátorů k hodnocení environmentálních dopadů kiteboardingových výrobců* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-01-02]. Diplomová práce. Karlova univerzita, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Svatava Janoušková.

HOHNEN, Paul. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Winnipeg, 2007. ISBN 978-1-895536-97-3. Dostupné také z: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf

IDOWU, Samuel O. *Encyclopedia of corporate social responsibility*. Heidelberg: Springer, 2013. ISBN 978-3-642-28035-1.

Journal of Environmental Management [online]. 2018, **217** (2), ISSN 03014797.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KROSINSKY, Cary. *Evolutions in sustainable investing: strategies, funds and thought leadership*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2012. ISBN 978-0-470-88849-0.

MAAS, Karen, Stefan SCHALTEGGER a Nathalie CRUTZEN. Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*. 2016, **136**, 237-248.

OBERNDORFER, Ulrich, Peter SCHMIDT, Marcus WAGNER a Andreas ZIEGLER. Does the stock market value the inclusion in a sustainability stock index? An event study analysis for German firms. *Journal of Environmental Economics and Management*. 2013, **66** (3), 497-509.

Organizations' environmental performance indicators. New York: Springer, 2013. ISBN 978-3-642-32719-3.

ORSATO, Renato J., Alexandre GARCIA, Wesley MENDES-DA-SILVA, Roberta SIMONETTI a Mario MONZONI. Sustainability indexes: why join in? A study of the 'Corporate Sustainability Index (ISE)' in Brazil. *Journal of Cleaner Production*. 2015, **96** (10), 161-170.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

PLÁŠKOVÁ, Alena, Ondřej HYKŠ, Klára FOUSKOVÁ a Martin MARTINOV, RYŠÁNEK, Pavel, ed. *Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj: podnikatelský sektor, veřejný sektor*. Praha: Národní středisko podpory kvality, 2016. Národní politika podpory jakosti. ISBN 978-80-02-02667-9.

SALVADO, Miguel, Susana AZEVEDO, João MATIAS a Luís FERREIRA. Proposal of a Sustainability Index for the Automotive Industry: why join in? A study of the 'Corporate Sustainability Index (ISE)' in Brazil. *Sustainability*. 2015, **7** (2), 2113-2144.

SEARCY, Cory a Doaa ELKHAWAS. Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production*. 2012, **35**, 79-92.

SIEW, Renard Y.J. A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*. 2015, **164**, 180-195.

SINGH, Rajesh Kumar, H.R. MURTY, S.K. GUPTA a A.K. DIKSHIT. An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*. 2009, **9** (2), 189-212.

ŠIMČÍKOVÁ, Eunika. *Aktuální trendy v Corporate Social Responsibility* [online]. Praha, 2011 [cit. 2019-01-02]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Miroslava Zamykalová.

Škoda Auto zvýšila loni provozní zisk i tržby. Zákazníkům také dodala rekordní počet automobilů. E15 [online]. 2018, 13.3.2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/skoda-auto-zvysila-loni-provozni-zisk-i-trzby-zakaznikum-take-dodala-rekordni-pocet-automobilu-1344424>

Škoda Auto zvýšila zisk o více než třetinu. E15 [online]. 2018, 23.3.2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/skoda-auto-zvysila-zisk-o-vice-nez-tretinu-1344729>

The Sustainability Code [online]. Berlín, 2018 [cit. 2018-12-24]. Dostupné z: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>

VAŘEJČKO, Jan. *Analýza a návrh optimalizace reportingu o udržitelném rozvoji na příkladu konkrétní organizace*. Praha, 2017. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Petr Petera.

VENOS, Kamil. *Hodnocení CSR aktivit vybraných podniků* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-01-02]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Zuzana Dvořáková.

WAN, Jingjing a Youchun TANG. Literature Review of Corporate Environmental Performance Evaluation. *International Journal of Business and Social Science* [online]. 2014(7), 29 - 34 [cit. 2018-11-21]. ISSN 2041-2568. Dostupné z: https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_7_June_2014/4.pdf

WILBURN, Kathleen a Ralph WILBURN. Using Global Reporting Initiative indicators for CSR programs. *Journal of Global Responsibility*. 2010, 62 – 75.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Interní a externí zájmové skupiny	15
Obr. 2 Utřídění standardů upravujících CSR	19
Obr. 3 Kalkulace skóre (při získání 67 bodů za konkrétní otázku).....	27
Obr. 4 Strategie 2025	35
Obr. 5 Organizační struktura udržitelnosti ve ŠKODA AUTO a.s.	38
Obr. 6 Rozdělení dodavatelů ŠKODA AUTO a.s. dle zemí	40
Obr. 7 Strategie Zelená budoucnost.....	43
Obr. 8 Podíl zahraničních zaměstnanců.....	47
Obr. 9 Hodnotící proces DJSI.....	51
Obr. 10 Ilustrační výsledky ve výroční hodnotící zprávě	55
Obr. 11 Ilustrační paprskový graf ve výroční hodnotící zprávě	56

Seznam tabulek

Tab. 1 Trojí zodpovědnost.....	13
Tab. 2 Implementační rámec.....	16
Tab. 3 Porovnání CSR standardů	23
Tab. 4 Příklad otázky v dotazníku DJSI.....	26
Tab. 5 Porovnání indexů udržitelnosti	32
Tab. 6 Dialog se zainteresovanými stranami.....	36
Tab. 7 Cíle v rámci pilíře Ekonomika – ŠKODA AUTO a.s.....	42
Tab. 8 Struktura dílčích pilířů a váhy kritérií pro výrobce automobilů v rámci CSA	

Seznam příloh

Příloha č. 1 Ilustrační hodnotící nástroj k porovnání výkonnosti v CSR 65

Příloha č. 1 Ilustrační hodnotící nástroj k porovnání výkonnosti v CSR

ROBECOSAM
RE and Sustainability Investing

Questionnaires Documents MSA XBRL Leading Practices **Benchmarking** Users Account Help Log out

Database Index Membership Reports

Valuable new features available: learn about these free benefits and important updates in this "what's new?" video [Upgrade](#)

Assessment year: 2017 Score date: 01.09.2017 - DJSI 2017 - Final Score Run Companies invited: 69/69 Companies assessed: 32/32 [Tutorials](#)

Export overview table Show advanced search Search Criterion name

Criterion	Score	Y-o-Y	Percentile	Y-o-Y	Avg. score	Best score	Weighted gap	Weight
Total	79	+2	84	+11	50	86	-7	100
Economic Dimension	77	+1	90	+17	50	88	-4.73	43

Export ranking table

Rank	Percentile	Company Name
1	100	Blueberry Inc
2	97	Applele Corp
3	94	Strawberry Ltd
4	90	Your Company
5	87	Maple Corp
6	84	Orange Jam AG
7	81	Raspberry Ltd
8	77	Bananas Inc
9	74	Pineapple NV
10	71	Kiwi Corp

Showing 1 to 10 of 32 entries

Sustainability scores: Company vs. Selected Benchmark

Year	Score
2014	84
2015	76
2016	76
2017	77

Corporate Governance	78	-1	94	+1	58	85	-0.42	6
Materiality	100	+9	100	+10	48	100	0	2
Risk & Crisis Management	84	+12	81	+14	53	92	-0.32	4
Codes of Business Conduct	95	+3	94	+7	71	98	-0.15	5
Customer Relationship Management	89	+25	87	+27	59	100	-0.44	4
Policy Influence	100	-	100	-	40	100	0	2
Supply Chain Management	93	0	97	+4	51	98	-0.3	6

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Daniel Plecháč		
STUDIJNÍ OBOR	6208T088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Zefektivnění sustainability reportů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Pavel Wicher, Ph.D.		
KATEDRA	KLAT - Katedra logistiky, kvality a automobilové techniky	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	65		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti se zaměřením na indexy udržitelnosti.</p> <p>V teoretické části se práce zaměřuje na vymezení pojmů trojí odpovědnosti, zainteresovaným stranám a pokračuje výčtem CSR standardů a indexů udržitelnosti.</p> <p>V praktické části je popsán současný CSR report, který vydává ŠKODA AUTO a.s. Detailně je analyzován ekonomický, sociální i environmentální pilíř.</p> <p>V poslední části práce je aplikován Dow Jones sustainability index na podnik ŠKODA AUTO a.s. Popsána je metodologie výpočtu i datová náročnost. V závěru jsou vyhodnocena pozitiva a negativa tohoto indexu a také doporučení pro ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	CSR, DJSI, udržitelnost, GRI		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Daniel Plecháč		
FIELD	6208T088 Business Administration and Operations		
THESIS TITLE	Enhancing effectiveness of sustainability reports at ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Pavel Wicher, Ph.D.		
DEPARTMENT	KLAT Department of Logistics, Quality and Automotive Technology	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	65		
NUMBER OF PICTURES	11		
NUMBER OF TABLES	8		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This thesis deals with the topic of Corporate Social Responsibility with focus on sustainability indexes.</p> <p>In the theoretical part, the thesis focuses on a characteristic of a triple bottom line, stakeholders, CSR reporting standards and sustainability indexes.</p> <p>In the analytical part is described current CSR report of ŠKODA AUTO a.s. Economical, social and environmental pillar is analyzed in detail.</p> <p>In the last part of the thesis, the Dow Jones Sustainability Index is applied to ŠKODA AUTO a.s. Described is a methodology of the calculation and data requirement. In the end, positives and negatives of this index are evaluated, as well as recommendations for ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KEY WORDS	CSR, DJSI, sustainability, GRI		