



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Kateřina Mikulová**

Vedoucí práce: Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Mikulová**
Osobní číslo: **E12000112**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Environmentální pilíř společenské odpovědnosti firem**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezení konceptu společenské odpovědnosti firem.
2. Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti.
3. Zhodnocení ekonomických a environmentálních přínosů.
4. Shrnutí a navržení dalších doporučení na základě zjištěných skutečností.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. Firma a životní prostředí: od prvních kroků ke komplexní strategii. 1. vyd. Praha: Byznys pro společnost, 2012.

ISBN 978-80-905188-1-0.

CALLAN, Scott J. and Janet M. THOMAS. Environmental economics and management: theory, policy, and applications. 5th ed. Mason, OH: South-Western, 2009. ISBN 978-1-4390-8063-4.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

VEBER, Jaromír, et al. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

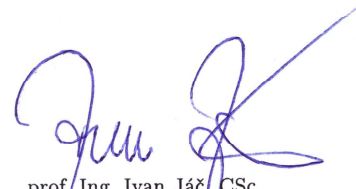
WERTHER, William B. and David CHANDLER. Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment. 2nd ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2010. ISBN 978-1-4129-7453-0.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Mgr. Peter Sokol**
jednatel ve společnosti CSR Consult s.r.o.
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 4.5.2015

Podpis: 

Anotace

Diplomová práce s názvem „*Environmentální pilíř společenské odpovědnosti firem*“ si klade za cíl analyzovat a následně zhodnotit environmentálně odpovědné aktivity ve společnosti Skanska a.s. v průběhu let 2010 až 2014, včetně navržení doporučení pro další rozvoj společnosti Skanska a.s. v oblasti odpovědného přístupu k životnímu prostředí.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části diplomové práce je v rámci literárních rešerší vymezen koncept společenské odpovědnosti firem se zaměřením na environmentální pilíř společenské odpovědnosti. Pozornost je věnována jak oblastem společenské odpovědnosti, klíčovými stakeholderům a zhodnocení očekávaných přínosů plynoucích ze zavedení daného konceptu, tak i specifickým environmentálního pilíře, včetně uplatnění environmentální strategie. V druhé části diplomové práce je pozornost věnována společnosti Skanska a.s. a jejímu strategickému přístupu k životnímu prostředí, včetně rozboru a zhodnocení environmentálních aktivit, kterými se společnost v období 2010 – 2014 zabývala. Závěrem této práce jsou na základě teoretických a praktických východisek navrženy společnosti Skanska a.s. další postupy a doporučení v environmentální oblasti společenské odpovědnosti.

Klíčová slova

environmentální pilíř CSR, environmentální strategie, společenská odpovědnost firem, stavebnictví, šetrné budovy, zainteresované strany, životní prostředí

Annotation

Environmental pillar of Corporate Social Responsibility

The thesis titled "*Environmental pillar of Corporate Social Responsibility*" aims to analyze and evaluate environmentally responsible activities at Skanska a.s. during the years 2010 to 2014, including drafting recommendations for further development of the company Skanska a.s. in the field of responsible approach to the environment.

The thesis is divided into two parts. In the first part of the thesis there is a literature search within the definition of the concept of corporate social responsibility, focusing on the environmental pillar of corporate social responsibility. Attention is paid to social responsibility, key stakeholders and assessment of the expected benefits from the introduction of the concept, as well as to the specifics of the environmental pillar, including the application of environmental strategy. In the second part of the thesis, the focus is on Skanska a.s. and its strategic approach to the environment, including analysis and assessment of environmental activities, which the company during the period 2010 – 2014 dealt with. The conclusion of this thesis the additional procedures and recommendations in the environmental area of social responsibility are designed to Skanska a.s. based on the theoretical and practical foundations.

Key Words

construction industry, Corporate Social Responsibility, environment, environmental pillar of CSR, environmental strategy, green buildings, stakeholders

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod.....	12
1 Společenská odpovědnost firem	15
1.1 Vymezení pojmu společenská odpovědnost firem	15
1.2 Oblasti společenské odpovědnosti firem	19
1.2.1 Ekonomická oblast	20
1.2.2 Sociální oblast	20
1.2.3 Environmentální oblast.....	21
1.3 Zájmové skupiny – stakeholders	23
1.4 Standardy upravující koncept CSR	25
1.5 Výhody a nevýhody vyplývající ze zavedení CSR	28
2 Odpovědnost firem ve vztahu k životnímu prostředí.....	30
2.1 Příčiny znehodnocování životního prostředí	30
2.2 Ochrana životního prostředí	31
2.3 Firma a životní prostředí	32
2.3.1 Přístupy firem k ochraně životního prostředí	33
2.3.2 Strategie firem v oblasti životního prostředí	34
3 Představení společnosti Skanska a.s.	37
3.1 Základní údaje	37
3.2 Historie společnosti	39
3.3 Cíle a vize společnosti	41
4 Environmentální odpovědnost ve společnosti Skanska a.s.	42
4.1 Odpovědné chování společnosti	42
4.2 Klíčoví stakeholdeři společnosti.....	43
4.3 Strategický přístup k environmentální odpovědnosti	46
4.3.1 Environmentální politika	47
4.3.2 Environmentální strategie a Green Business Plan.....	49

5	Analýza environmentálně odpovědných aktivit dle klíčových oblastí.....	52
5.1	Klíčové oblasti společnosti Skanska a.s.	52
5.1.1	Image společnosti	53
5.1.2	Zaměstnanci.....	54
5.1.3	Dodavatelský řetězec	55
5.1.4	Efektivní využívání energií	56
5.1.5	Efektivní využívání materiálů	60
5.1.6	Snižování produkce odpadů.....	61
5.1.7	Efektivní nakládání s vodou	64
5.1.8	Další environmentálně odpovědné aktivity	67
5.2	Shrnutí strategického přístupu společnosti Skanska a.s.	68
5.3	Navržení doporučení v environmentální oblasti CSR	72
	Závěr	79
	Seznam použité literatury	82
	Seznam příloh	89

Seznam obrázků

Obr. 1: Pilíře CSR.....	19
Obr. 2: Skupina Skanska ve světě	37
Obr. 3: Klíčoví stakeholdeři společnosti Skanska a.s.....	44
Obr. 4: Šetrné stavitelství	46
Obr. 5: Skanska Color Palette.....	51
Obr. 6: Klíčové oblasti	52
Obr. 7: Celková spotřeba energie v MWh v období 2010 – 2014.....	59
Obr. 8: Produkce odpadů v tunách v období 2010 – 2014	62
Obr. 9: Produkce stavebních odpadů v tunách v období 2010 – 2014	63
Obr. 10: Celková spotřeba vody v m ³ v období 2010 – 2014	66
Obr. 11: Celková spotřeba vody za období 2010 – 2014 vyjádřená v korunách.....	66
Obr. 12: Vývoj celkové spotřeby pitné a šedé vody za období 2010 – 2016	78

Seznam tabulek

Tab. 1: Vymezení pěti základních dimenzí CSR dle A. Dahlsruda	17
Tab. 2: Aktivity v environmentální oblasti CSR	22
Tab. 3: Základní ukazatele skupiny Skanska v ČR a SR v letech 2010 – 2014	39
Tab. 4: Historický vývoj společnosti Skanska a.s.	40
Tab. 5: Členství společnosti Skanska a.s.	43
Tab. 6: Klíčové oblasti v Environmentální strategii pro období 2011 – 2015	50
Tab. 7: Významná ocenění společnosti Skanska a.s.	53
Tab. 8: Limity pro emise CO ₂ stanovené u služebních vozidel společnosti Skanska	57
Tab. 9: Celková spotřeba energie v MWh v období 2010 – 2014.....	58
Tab. 10: Produkce odpadů v tunách v období 2010 – 2014	63
Tab. 11: Naplnění cílů Environmentální strategie za období 2011 – 2014	70
Tab. 12: Výsledné zhodnocení odpovědného přístupu společnosti Skanska a.s. k ŽP	71
Tab. 13: Investiční náklady vyjádřeny v korunách.....	77
Tab. 14: Zhodnocení dané investice za období 2010 – 2016	78

Seznam zkratek

AA	AccountAbility
BLF	Business Leaders Forum
CENIA	Česká informační agentura životního prostředí
CSR	Corporate Social Responsibility
ČSÚ	Český statistický úřad
EMA	Environmentální manažerské účetnictví
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EMS	Environmentální manažerský systém
FSC	Forest Stewardship Council
GRI	Global Reporting Initiative
GSI	Green Strategic Indicators
ILO	International Labour Organization
IPS	Inženýrské a průmyslové stavby
ISO	International Organization for Standardization
KPIs	Key Performance Indicators
LCA	Life Cycle Assessment
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OHSAS	Occupational Health and Safety Advisory
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
TUL	Technická univerzita v Liberci
ŽP	Životní prostředí

Úvod

Tématem této diplomové práce je společenská odpovědnost firem. Vzhledem k širokému rozsahu tohoto konceptu je bližší pozornost věnována pouze environmentálnímu pilíři společenské odpovědnosti firem.

Koncept společenské odpovědnosti firem neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) je v současné době moderním a hojně využívaným tématem, a to nejen v samotné podnikatelské sféře, ale také na akademické půdě univerzit či na dalších seminářích a konferencích. Hlavní důvod, proč se o tuto problematiku zajímá v poslední době čím dál tím více organizací, společností či samotní spotřebitelé, ačkoliv je koncept CSR dobrovolný, vyplývá nejen ze samotných výhod konceptu CSR, ale především z odpovědného chování jednotlivých subjektů. Neboť si dobře uvědomují, že svým chováním a působením v mnohých případech negativně ovlivňují nejen samotnou společnost, ale především životní prostředí.

Právě ochrana a péče o životní prostředí je v poslední době s pojmem společenská odpovědnost firem nejčastěji spojována, i přestože je koncept CSR tvořen také dalšími dvěma oblastmi (ekonomickou a sociální oblastí).

Od svého vzniku si koncept společenské odpovědnosti vydobyl již u řady společností své výsadní postavení a to i přesto, že jeho zavedení není spojováno s dodržováním stanovených pravidel, zákonů či ostatních nařízení. A to především kvůli výhodám, které společensky odpovědné chování samotným společnostem přináší. Ať již ve formě posílení dobrého jména a důvěryhodnosti u svých zaměstnanců či zákazníků, finančních úspor spojených se zaváděním environmentálních opatření, odlišení se od konkurence apod.

I přes skutečnost, že se řada společností rozhodne zavést koncept CSR do svého podnikání z vlastní iniciativy, v mnohých případech hlavní podnět o zavedení konceptu CSR přichází od klíčových stakeholderů, kteří odpovědné chování a podnikání od jednotlivých společností vyžadují. Neboť jim není lhostejné, jak se jednotlivé organizace či společnosti ke své svému okolí a životnímu prostředí chovají.

K volbě tohoto tématu vedl autora této diplomové práce na jedné straně velký zájem o tuto novou a příliš neprozkoumanou problematiku, a na straně druhé vlastní odpovědné chování vůči životnímu prostředí. Z tohoto důvodu se autor zaměřil na velkou stavební společnost Skanska a.s., u které se rozhodl zjistit, jak odpovědně přistupují k životnímu prostředí i takto velké výrobní a stavební společnosti, které svým působením nejvíce ovlivňují stav životního prostředí.

Cílem této práce je analyzovat a následně zhodnotit všechny environmentálně odpovědné aktivity ve společnosti Skanska a.s., jimiž se v průběhu let 2010 – 2014 společnost zabývala, včetně navržení doporučení pro další rozvoj společnosti Skanska a.s. v oblasti odpovědného přístupu k životnímu prostředí.

Hlavními metodami, které byly využity při zpracování této diplomové práce, byla metoda polostrukturovaných rozhovorů s odborníky ze společnosti Skanska a.s., včetně odborníků zabývající se problematikou společenské odpovědnosti firem, dále zde byla využita metoda popisná a analýza interních materiálů souvisejících s danou problematikou.

Diplomová práce je rozdělena do pěti částí. V první části je v rámci literárních rešerší blíže představen koncept společenské odpovědnosti firem. Pozornost je zde věnována především oblastem, které tvoří koncept CSR. Jedná se o ekonomickou, sociální tak i environmentální oblast neboli tzv. „triple-bottom-line“. Dále je pozornost zaměřena na klíčové stakeholdery, kteří patří mezi jednu z nejdůležitějších částí společenské odpovědnosti firem, nejvýznamnějším standardům, které upravují společensky odpovědné chování a závěrečnému zhodnocení očekávaných přínosů plynoucích ze zavedení daného konceptu. Zatímco druhá část se v rámci literárních rešerší zabývá environmentálním pilířem CSR. Tato část se zaměřuje zejména na odpovědné chování společností v rámci environmentální oblasti včetně uplatnění environmentální strategie.

V následující již praktické části je představena vybraná společnost Skanska a.s., která je součástí celosvětové skupiny Skanska, poskytující komplexní stavební a developerské služby. Předposlední, již čtvrtá část, se zabývá strategicky pojatou environmentální odpovědností ve společnosti Skanska a.s. Zde jdou představeny nejdůležitější interní dokumenty a nástroje, které společnost k tomuto strategickému přístupu využívá.

Zatímco v poslední páté části je pozornost věnována analýze environmentálně odpovědných aktivit u společnosti Skanska a.s. za období 2010 až 2014, včetně následného zhodnocení environmentálních přínosů, které tyto aktivity společnosti za sledované období přinesly. Díky tomu, že si vedení společnosti Skanska a.s. nepřálo zveřejňovat jednotlivé finanční ukazatele (jelikož se jedná o citlivá interní data, která si společnost velmi hlídá a veřejnosti je neposkytuje), týkající se ať už celkových investic do životního prostředí, investic do environmentální strategie či nákladů spojených s nákupem moderních a ekologicky šetrných technologií, jsou ekonomické přínosy, které vyplývají z environmentálně odpovědného chování společnosti Skanska a.s. zhodnoceny pouze obecně, na základě informací poskytnutých vedoucím pracovníkem společnosti udržitelného rozvoje. Závěrem této páté části jsou společnosti Skanska a.s. na základě teoretických a praktických východisek navrženy další postupy a doporučení, kterými by se společnost Skanska a.s. mohla v environmentální oblasti CSR dále zabývat.

1 Společenská odpovědnost firem

Pojem společenská odpovědnost firem byl odvozen z anglického výrazu Corporate Social Responsibility a již ze samotného názvu vyplývá podstata a celkový záměr tohoto konceptu – odpovědné podnikání.

Tento koncept vznikl na počátku 2. poloviny 20. století, a od té doby nabývá na svém významu nejen v zahraničí, ale také u nás v České republice. Dochází tak k postupným změnám, nejen v samotném vývoji a dynamickém rozšiřování tohoto konceptu, ale především ke změnám v nahlížení obchodních organizací na společnost a okolí, ve kterém podnikají. Neboť každá firma či organizace usiluje o to být společensky odpovědná, a tak získat dlouhodobou konkurenční výhodu, která vyplývá z odpovědného podnikání a ze zásad tohoto konceptu (Kunz, 2012, s. 11).

Přestože se koncept společenské odpovědnosti dynamicky vyvíjí již několik desetiletí, rostoucí zájem o tuto problematiku se projevil až v posledních letech, kdy se stává koncept CSR populárním, moderním a především nezbytným trendem u většiny států světa. Svědčí o tom fakt, hojné podpory ze strany významných nadnárodních a mezinárodních organizací (EU, OSN, OECD), vlád či samotného podnikatelského sektoru (Kuldová, 2010, s. 12).

Na svém významu tato problematika nabývá nejen v podnikatelské sféře, ale také na konferencích, světových univerzitách, seminářích či akademických výzkumech, a to především z důvodu aktuálnosti a atraktivnosti daného tématu (Kunz, 2012, s. 11).

1.1 Vymezení pojmu společenská odpovědnost firem

Bohužel do této doby zatím neexistuje žádná všeobecně platná a jednotná celosvětová definice, která by sjednotila vysokou terminologickou nejednotnost této oblasti a přesně popsala význam společenské odpovědnosti firem (Kuldová, 2010, s. 15). A jak uvádí **Pavlík a Bělčík, et al.** (2010, s. 18), díky živelnému vývoji a poměrně značné šíři tohoto konceptu je změna zatím v nedohlednu.

Dle **Kašparové a Kunze** (2013, s. 12) je to způsobeno na jedné straně tím, že je CSR založena na principu dobrovolnosti a na straně druhé tento koncept nemá striktně vymezené hranice, díky kterým je zde prostor k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami.

Co si však lze pod pojmem Corporate Social Responsibility představit? V důsledku velmi širokého chápání existuje celá řada definic a přístupů, které se snaží nejen daný pojem vymežit, ale také vystihnout jeho podstatné rysy. Touto otázkou se již několik let zabývá řada nadnárodních či mezinárodních organizací, autorů, odborníků, výzkumníků či společností a to nejen v zahraničí, ale také u nás v České republice.

První, kdo se o to pokusil, byl **Howard Rothmann Bowen** – americký ekonom, který je považován za jednoho z prvních významných teoretiků v oblasti CSR. Jako první v roce 1953 definoval společenskou odpovědnost, a to prostřednictvím své knihy „*Social Responsibilities of the Businessman*“. V této knize interpretoval CSR následujícím způsobem: „*It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*“ (Carroll, 1999, s. 270). Bowenova interpretace CSR v českém překladu: Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.

Bowenovo první vymezení CSR – ve smyslu zodpovědnosti a závazku podnikatele vůči společnosti, se tak stalo pro další rozvoj a vývoj tohoto konceptu velmi důležité a zásadní. Přesto jsou za stěžejní období ve vývoji CSR považována 70. léta 20. století, kdy konkrétně v roce 1979 **Archie B. Carroll** interpretoval další významnou definici CSR (Kunz, 2012, s. 14).

Podle **Carrolla** (1999) existují kromě zákonných omezení i další závazky, a to nejen pro podnikatele, ale především závazky podniku či organizace ke společnosti. Tyto závazky se skládají ze čtyř základních oblastí:

- **ekonomické odpovědnosti** – tzn. povinnosti podniku (organizace) vyhovět potřebám trhu a zhodnocovat investice vlastníků,

- **zákonné (legální) odpovědnosti** – tzn. povinnosti podniku (organizace) dodržovat a řídit se místní legislativou,
- **etické odpovědnosti** – tzn. povinnosti podniku (organizace) chovat se v souladu s očekáváním dané společnosti, která nejsou zákonodárně upravena,
- **dobrovolné (filantropické) odpovědnosti** – závazky, které společnost nepředpokládá.

A. B. Carroll nebyl jediný, kdo se pokusil zjednodušit vymezení společenské odpovědnosti pomocí následného rozdělení závazků do jednotlivých oblastí. K dalším pozoruhodným objevům ohledně vymezení pojmu CSR dospěl také **Alexandr Dahlsrud** (Kašparová a Kunz, 2013, s. 13).

A. Dahlsrud se nesnažil jako A. B. Carroll vymezit CSR na základě následného rozdělení závazků, naopak se snažil ve své práci „*How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*“ (z roku 2006) analyzovat 37 různých definic konceptu CSR. Díky této studii chtěl A. Dahlsrud zjistit, jaké prvky či rysy mají dané definice společné a v jaké četnosti se nejčastěji vyskytují. Proto na základě svého výzkumu stanovil 5 základních dimenzí (oblastí), které se v definicích CSR nejčastěji vyskytovaly (Dahlsrud, 2008, s. 1–13). Tyto dimenze jsou blíže popsány v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1: Vymezení pěti základních dimenzí CSR dle A. Dahlsruda

Dimenze (oblast)	V definici musí být zmínka o	Příklady frází
Environmentální dimenze	Životním prostředím	Čistší životní prostředí; Péče o životní prostředí; aj.
Sociální dimenze	Vztahu mezi podnikáním a společností	Přispívat k lepší společnosti; Začleňovat sociální otázky a zájmy do podnikatelské činnosti
Ekonomická dimenze	Socioekonomických či finančních aspektech	Přispívat k ekonomickému rozvoji; Udržovat ziskovost
Dimenze zájmových skupin	Zájmových skupinách	Vzájemná spolupráce a komunikace se zainteresovanými skupinami
Dobrovolná dimenze	Činnostech, které nejsou předepsané zákonem	Založené na etických hodnotách; Nad rámec zákonných povinností

Zdroj: Vlastní zpracování na základě: DAHLSRUD, A., 2008. *How Corporate Social Responsibility is Defined*, s. 4

Přesto je důležité vymezit si i další základní definice konceptu CSR, které v sobě zahrnují různé přístupy k tomuto pojmu. Patří mezi ně např.:

- Definice dle **Evropské unie**, která vymezila v tzv. „*Zelené knize*“ evropský rámec společenské odpovědnosti a CSR definovala jako dobrovolné začlenění sociálních a ekologických hledisek do každodenních podnikatelských činností a vztahů se zainteresovanými stranami tzv. „*stakeholders*“ (COM, 2001, s. 6).
- Definice podle **World Business Council for Sustainable Development** tvrdí, že CSR je kontinuální závazek podniků, v rámci kterého by se měly chovat eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života nejen svých zaměstnanců, ale také jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku (Holme, Watts., 2000, s. 10).
- A definice dle mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility**, která označuje společensky odpovědné chování firem jako způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání (Kotler, Lee, 2005, s. 3).

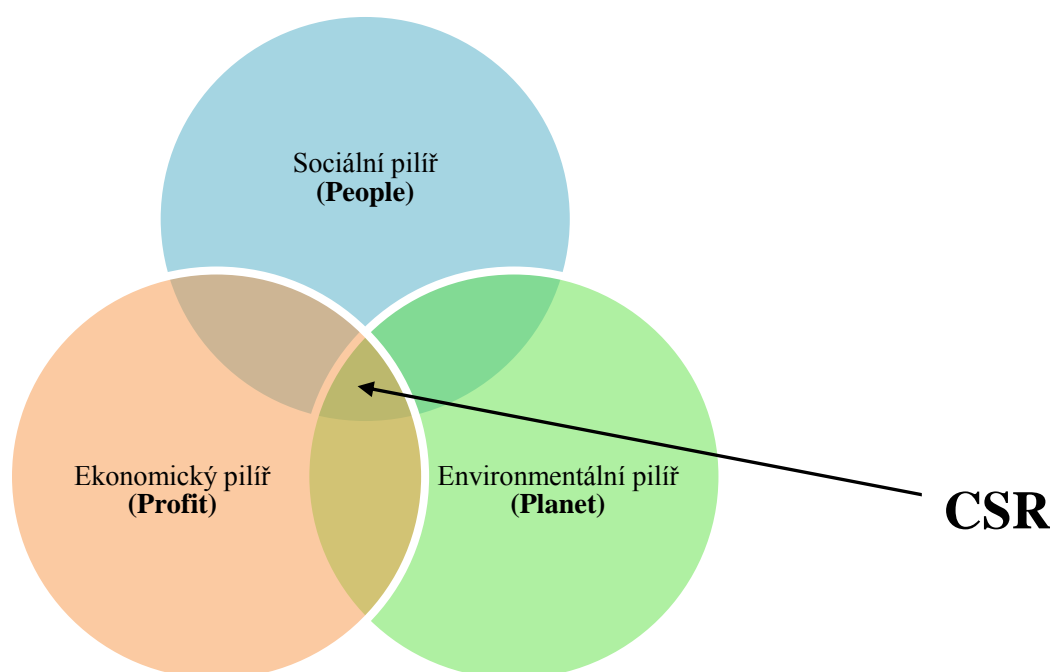
Kromě mezinárodních a nadnárodních institucí či organizací se o interpretaci pojmu CSR pokouší i řada českých odborníků, společností či sdružení, kteří se touto problematikou zabývají nejen v rámci přednášek a seminářů, ale také v rámci vzdělávacích činností a konferencí. Např. jako **Lucie Kuldová** (2010, s. 18), která vnímá CSR jako důležitý prvek strategického řízení firmy, a proto definovala CSR následujícím způsobem: „*Podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají.*“ Dle Kuldové, právě to firmám přináší možnost odlišit se od konkurence, zvýšit svou výkonnost a konkurenceschopnost či se stát atraktivním zaměstnavatelem pro své zaměstnance.

Z výše uvedených definic CSR je na první pohled viditelné, že se jednotlivé interpretace a vymezení pojmu CSR od různých autorů, institucí či organizací odlišují. Přes tyto odlišné interpretace se většina definic CSR shoduje v jedné významné věci a to, že jsou

univerzálně použitelné. Tento významný charakteristický rys definic CSR tak vymezuje rámec a základní principy pro všechny typy podniků, bez ohledu na jejich předmět podnikání či velikost (Kašparová a Kunz, 2013, s. 16). Společenská odpovědnost se tedy netýká pouze velkých firem, ale i malých a středních podnikatelů, kteří uplatňují CSR jako standardní součást svých řídicích procesů. Přesto, jak uvádí Kuldová (2012, s. 18), se u malých či středních podniků oproti velkým firmám jedná o méně formální přístup. Pokud, ale má být potenciál společenské odpovědnosti plně využit, neměl by být dle Kašparové a Kunze (2013, s. 16) výsadou pouze u velkých firem, ale u celého podnikatelského sektoru.

1.2 Oblasti společenské odpovědnosti firem

Společenská odpovědnost firem je nejčastěji tvořena třemi základními oblastmi, neboli třemi pilíři (tzv. „*triple-bottom-line*“), které by měla společensky odpovědná firma plně respektovat. Jedná se o oblast ekonomickou, sociální a environmentální. Následující obrázek (Obr. 1) zobrazuje vztah těchto tří oblastí.



Obr. 1: Pilíře CSR

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto tři oblasti se shodují se třemi charakteristikami tzv. „*triple-bottom-line*“, neboli třemi „*Pě*“, v rámci kterých je ekonomická oblast spojována se ziskem – **Profit**, sociální oblast s lidmi – **People** a environmentální oblast znázorňuje naši planetu – **Planet** (Kuldová, 2010, s. 15). Proto by náplní dle Business Leaders Forum (2008, s. 3) každé společensky odpovědné firmy měly být všechny tyto tři oblasti. Nicméně v každé oblasti se nachází mnoho aktivit a činností, ze kterých může firma vybírat nejen dle svého zaměření, ale také dle potřeb stakeholderů.

1.2.1 Ekonomická oblast

V rámci ekonomické oblasti se od firmy předpokládá transparentní podnikání a zároveň udržování dobrých vztahů se zájmovými skupinami (investory, vlastníky, zákazníci, dodavatelé a dalšími obchodními partnery), které mají vliv na ekonomickou činnost firmy (Prskavcová, et al., 2008, s. 10). Zároveň se také sledují dopady činnosti firmy na ekonomiku na lokální, národní a globální úrovni, např. prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti, boje proti korupci apod. (BLF, 2008, s. 3).

Mezi další aktivity v rámci ekonomické oblasti CSR lze zařadit například:

- kodex podnikatelského chování firmy – případně etický kodex,
- corporate governance (uplatňování principů dobrého řízení),
- férové dodavatelské i odběratelské vztahy (fair trade), včasné placení faktur,
- kvalitní a bezpečné produkty a služby, poprodejní servis,
- etika v oblasti marketingu a reklamy, ochrana duševního vlastnictví a práv,
- inovace a udržitelnost produktů aj. (Pavlík a Bělčík, et al., 2010, s. 25).

1.2.2 Sociální oblast

Sociální pilíř společenské odpovědnosti je vhodné rozdělit na dvě oblasti, a to na oblast interní a externí. Hlavní důvod tohoto rozdělení spočívá v odlišném zaměření a v rozdílných aktivitách a nástrojích spadajících do jednotlivých oblastí. Interní oblast sociálního pilíře se zabývá především sociální politikou podniku, zatímco externí oblast

se věnuje firemní filantropii, firemnímu dobrovolnictví a komunikaci s místní komunitou (Prskavcová, et al., 2008, s. 12).

Do interní oblasti sociálního pilíře je možné zahrnout například:

- kvalitní zaměstnaneckou politiku, zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců (firemní politika, zdravotní služby),
- podporu vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců (rekvalifikace, kurzy, školení),
- work-life balance – vyváženost pracovního a osobního života (flexibilní formy práce, péče o děti, seniory a nemocné osoby),
- podporu propuštěných zaměstnanců,
- dodržování rovných příležitostí (opatření proti diskriminaci), rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, starší a handicapovaní lidé),
- odmítání dětské práce, ochranu a dodržování lidských práv apod. (Pavlík a Bělčík, et al., 2010, s. 26).

Zatímco do externí oblasti patří:

- firemní dárcovství (finanční či materiální podpora),
- firemní filantropie a dobrovolnictví,
- firemní investice do místní komunity, komerční aktivity v místní komunitě,
- vlastní firemní projekty (veřejně prospěšné projekty),
- spolupráce se studenty (studentské stáže, praxe, konzultace na diplomových pracích),
- zapojení zaměstnanců, zákazníků a dalších obchodních partnerů do firemního rozhodování a CSR aktivit aj. (Prskavcová, et al., 2008, s. 17).

1.2.3 Environmentální oblast

Přestože se koncept společenské odpovědnosti dynamicky vyvíjí již několik desetiletí, otázkami v oblasti životního prostředí (dále jen ŽP) se zabývá řada organizací, vlád či odborníků teprve až v posledních desetiletích. A díky stále větší pozornosti, která je věnována právě oblasti ŽP, mohla vzniknout řada aktivit souvisejících s tímto pilířem (Kunz, 2012, s. 23). Dle Kunze (2012, s. 24), je to způsobeno především díky reakci, která vznikla na vládní nařízení a regulace.

Přehled možných aktivit environmentální oblasti je uveden v následující tabulce (Tab. 2).

Tab. 2: *Aktivita v environmentální oblasti CSR*

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Environmentální politika	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	Spolupráce na environmentálních aktivitách
		Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
Komunikace	Environmentální školení	
	Informace o environmentální politice firmy	
Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy	
Energie a voda	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	Třídění a recyklace papíru, plastů, tonerů a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	Tisk z obou stran papíru, vratné barely na pitnou vodu, optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce
		Omezování služebních cest (videokonference)
Produkty a balení	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů
Ekologicky šetrné obalové materiály		
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: PRSKAVCOVÁ, M., et al., 2008. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, s. 19

Na začátku svého odpovědného podnikání by si firma měla nejdříve uvědomit, že společenskou odpovědnost je zapotřebí prosazovat nejen uvnitř firmy samotné, ale také vzhledem k vnějšímu okolí, které firma svou činností a působením ovlivňuje. Ať již se jedná o vzhled krajiny, hluchost, odpady, znečišťování ovzduší a vod či dopravní infrastrukturu aj. (Kunz, 2012, s. 24). Firma by se proto měla zaměřit především

na snižování negativního dopadu své činnosti na životní prostředí. A to nejlépe prostřednictvím proaktivní politiky a ekologického přístupu, který se tak pro firmu může stát důležitým aspektem konkurenční výhody a úspory nákladů spojených s šetrným hospodařením a redukcí energetických zdrojů. Tento ekologický přístup je zaváděn prostřednictvím environmentálního manažerského systému (dále jen EMS). Cílem při zavádění EMS z hlediska ochrany životního prostředí je především ochrana přírodních zdrojů, omezování a snižování emisí, znečišťujících látek a environmentálních rizik (Prskavcová, et al., 2008, s. 18–20).

1.3 Zájmové skupiny – stakeholders

Problematika zájmových skupin neboli zainteresovaných stran patří mezi jednu z nejdůležitějších částí společenské odpovědnosti firem. A to zejména kvůli tomu, že zájmové skupiny ovlivňují aktivity a činnosti firmy a zároveň jsou samy firmou ovlivňovány. Z tohoto důvodu je pro každou společensky odpovědnou firmu nejdůležitější stanovit si a definovat skupinu osob či organizací, jejímž potřebám bude přizpůsobovat své aktivity a své cíle (Prskavcová, et al., 2008, s. 20).

I přes to, že anglický výraz **stakeholders** nemá v českém jazyce stejnou či odpovídající hodnotu, často bývá překládán jako zájmová skupina, zainteresované strany či dokonce jako třetí osoba v podnikání (Kunz, 2012, s. 28).

Ale kdo to konkrétně stakeholdeři jsou a jaký je jejich význam? Jak uvádí **Werther a Chandler** (2010, s. 3), stakeholdeři jsou všechny osoby, skupiny, instituce nebo organizace, které přímo či nepřímo ovlivňují chod firmy, nebo jsou naopak sami jejím působením ovlivňováni. Dle Business Leaders Forum (2008, s. 15) do této skupiny v nejširším pojetí patří investoři, akcionáři, zákazníci, obchodní partneři, zaměstnanci, odbory, média, mezinárodní organizace a další.

Nejčastěji bývají stakeholdeři rozdělováni dle významnosti na dvě základní skupiny, a to na skupinu tzv. primárních stakeholderů a skupinu tzv. sekundárních stakeholderů.

Do skupiny primárních stakeholderů, s významným vlivem na každodenní chod podniku, je možné zahrnout například:

- vlastníky, investory,
- zaměstnance a zákazníky,
- obchodní partnery (zvláště dodavatelé) a místní komunitu,
- environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí (BLF, 2008, s. 15).

Zatímco do skupiny sekundárních stakeholderů, těch kteří stojí mimo každodenní vzájemné působení s podnikem, patří:

- veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány,
- lobbisté a různé nátlakové skupiny,
- konkurenti, média a občanská či obchodní sdružení aj. (BLF, 2008, s. 15).

Každý podnikatelský subjekt je při svém fungování a působení ovlivňován velkým počtem různorodých skupin stakeholderů. A z tohoto důvodu by si každý subjekt, pokud chce být na trhu dlouhodobě úspěšný a především dlouhodobě odpovědný vůči svému okolí, měl stanovit a definovat skupinu nejdůležitějších stakeholderů tzv. „*klíčových stakeholderů*“ (Pavlík a Bělčík, et al., 2010, s. 76). Ti, jak uvádí Prskavcová, et al. (2008, s. 21), představují takovou zájmovou skupinu, která má nejen vysoké očekávání a požadavky na organizaci, ale zároveň má také velký vliv na její činnost a fungování.

Pokud si chce firma určit své klíčové stakeholdery měla by si před zahájením svým CSR aktivit vytvořit tzv. „*analýzu všech svých zainteresovaných stran*“. V rámci této analýzy by si každá společensky odpovědná firma měla uvědomit, kdo jsou její stakeholdéři (které skupiny osob či organizací ovlivňují podnik nebo naopak, které skupiny osob či organizací podnik ovlivňuje), jaký je vliv stakeholderů na danou firmu, jaká jsou jejich očekávání a zájmy, jak nejlépe se stakeholdery komunikovat, kteří z nich jsou opravdu klíčoví apod. (Kunz, 2012, s. 29).

Pomocí této analýzy by tak firma měla být schopna říci, kteří ze všech stakeholderů, jsou ti nejdůležitější, a kteří jsou naopak pro firmu méně důležití. S těmi, kteří mají na firmu největší vliv a zároveň nejvíce očekávají od jejího společensky odpovědného chování,

by firma měla udržovat dobré vztahy, porozumět jejich požadavkům a očekávání, rozvíjet vzájemnou spolupráci, vést dialog a v neposlední řadě je zapojit do rozhodování v oblasti CSR aktivit (Prskavcová, et al., 2008, s. 21). Neboť, jak uvádí Kunz (2012, s. 29), právě to, že firma projeví zájem o své klíčové stakeholdery a zapojí je do svého řízení a rozhodování, jí přináší mnoho výhod např. v podobě předcházení rizik, zajištění větší odpovědnosti, získání důležitých informací či budování dlouhodobého prvenství atd.

1.4 Standardy upravující koncept CSR

I přes skutečnost, že jsou společensky odpovědné aktivity čistě dobrovolné a charakteristické právě tím, že jdou nad rámec povinností daných zákonem, existuje zde celá řada mezinárodně uznávaných standardů upravujících toto společensky odpovědné chování (BLF, 2012a).

Dle Kašparové a Kunze (2013, s. 45) jsou standardy dobrovolné iniciativy, které nepřímo firmě určují, jaký způsob chování je vhodný, a které aktivity by firma neměla v rámci svého fungování a působení realizovat. Jelikož však většina z těchto norem není povinná, záleží pouze na každé firmě či organizaci, zda se bude těmito standardy řídit a zároveň je dodržovat.

Mezi nejvýznamnější a nejčastěji využívané mezinárodní normy patří:

- **ISO 26000 (Společenská odpovědnost firem)** – norma, která vstoupila v platnost v červenci roku 2011, byla vypracována pomocí expertů z více než 90 zemí a 40 mezinárodních či regionálních organizací zabývajících se společenskou odpovědností. Tato mezinárodní norma nabízí „*metodické pokyny*“, které jsou určeny pro všechny typy organizací ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru, bez ohledu na jejich velikost či umístění, a zároveň není určená ani vhodná pro certifikaci. Tyto pokyny se týkají např. termínů a definic vztahující se k CSR, základů a charakteristik CSR, principů a postupů vztahující se k CSR, základních témat a otázek CSR, integrace a implementace společensky odpovědného chování v celé organizaci, stanovení a zapojení zainteresovaných stran aj. (ČSN ISO 26000, 2011, s. 6–12).

Norma představuje principy společenské odpovědnosti, doporučuje měření a rozebírá do hloubky sedm základních témat:

1. Organizace a management
2. Lidská práva
3. Pracovní podmínky
4. Životní prostředí
5. Korektní podnikání
6. Péče o spotřebitele
7. Zapojení a rozvoj místních komunit (BLF, 2012b).

Cílem normy ČSN ISO 26000 je především pomoci organizacím přispět k trvale udržitelnému rozvoji, povzbudit organizace a firmy, aby prováděly takové činnosti a aktivity, které jdou nad legislativní rámec. A v neposlední řadě podporovat jednotné chápání problematiky CSR a poskytnout další nástroje a iniciativy vztahující se ke společenské odpovědnosti firem (ČSN ISO 26000, 2011, s. 12).

- **SA 8000 (Sociální odpovědnost)** – jedná se o mezinárodní, pracovní a certifikační normu, která byla vydána neziskovou organizací Social Accountability International (SAI) jako referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek. Tato norma vychází z mezinárodních úmluv a doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO – International Labour Organization), Všeobecné deklarace lidských práv a Úmluvy o právech dětí. Norma SA 8000 je určena pro jakýkoli sektor a obor podnikatelské činnosti. Zaměřuje se na požadavky sociální odpovědnosti, mezinárodně uznávaného pracovního práva a manažerského systému (Veber, et al., 2010, s. 69–70).
- **AA 1000 (AccountAbility)** – tato norma vznikla ve Velké Británii v roce 1999 s cílem vytvářet strukturu pro společenskou odpovědnost. Zároveň se snaží podporovat a prověřovat důvěryhodnost všech organizací, které se rozhodly v rámci normy AA 1000 AccountAbility dodržovat zásady etického a odpovědného chování, a to jak v ekonomické, sociální tak i environmentální oblasti (BLF, 2012b).
- **ISO 14001 (Systém environmentálního managementu)** – tato mezinárodní norma, která je vhodná, jak pro malé tak i velké organizace bez ohledu na činnost podnikání,

určuje požadavky týkající se systému environmentálního managementu (EMS). Dle těchto požadavků je tento systém zaváděn a následně certifikován. Velký důraz tento standard klade na postoj organizace k životnímu prostředí. Především na to, zda organizace dodržují legislativní požadavky týkající se jednotlivých složek ŽP (voda, vzduch, půda, odpady apod.). Pokud daný podnikatelský subjekt splňuje podmínky vyplývající z požadavků této normy, minimalizuje tak negativní dopad svých činností na životní prostředí (Veber, et al., 2010, s. 70–71).

- **OHSAS 18001 (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)**
– tato mezinárodní norma vznikla ve Velké Británii v roce 1999 s cílem pomáhat odstraňovat nebo alespoň omezovat rizika pro zaměstnance nebo další osoby, které by byly vystaveny rizikům při chodu organizace. Je určena pro všechny typy organizací, které chtějí snižovat riziko pracovních úrazů, havárií či nemocí z povolání na minimum (BLF, 2012b).

Kromě výše zmíněných mezinárodních standardů existují i další normy a iniciativy upravující tento druh odpovědného chování. Patří mezi ně např. United Nations Global Compact, systém environmentálního řízení a auditu (dále jen EMAS), OECD Guidelines for Multinational Enterprises (Směrnice OECD pro nadnárodní podniky), Směrnice GRI a další (Werther, Chandler, 2010, 305–308). Význam a smysl těchto standardů a iniciativ v oblasti společenské odpovědnosti si uvědomují nejen firmy v zahraničí, ale také u nás v České republice. A to zejména, jak uvádí Kašparová a Kunz (2013, s. 57), je díky výhodám (v podobě konkurenčních výhod, snížení rizika vyplývajícího ze zavedení striktní legislativy apod.), které firmám přináší implementace těchto standardů.

Dle výzkumu **Blažka et. al.**, (2009, s. 259–264), které proběhlo v roce 2009, patří v České republice mezi nejvyužívanější normy upravující společensky odpovědné chování: ČSN ISO 9001 (systém managementu kvality), dále ČSN ISO 14001 (systém environmentálního managementu) a ČSN OHSAS 18001 (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Systém environmentálního managementu je dle výzkumu Kašparové a Kunze (2013, s. 57) v ČR rozšířen hlavně mezi stavebními podniky. A co se týče využití a implementace normy ISO 26000 u českých firem? To bohužel zatím nelze jednoznačně určit, jelikož tato oblast kvůli její novosti není doposud zmapována.

1.5 Výhody a nevýhody vyplývající ze zavedení CSR

Pokud firma přistupuje ke společensky odpovědnému chování zodpovědně, tzn., chová se společensky zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům, místním komunitám a životnímu prostředí (jinými slovy investuje své prostředky do CSR aktivit), přináší jí to velké množství výhod. Přesto, jak vyplývá z výsledků výzkumného šetření Business Leaders Forum (2012c), je společenská odpovědnost firem pro řadu českých podniků stále ještě novým konceptem, ke kterému nemají důvěru. Dle Kunze (2012, s. 33), je to způsobeno nejen prostředím, ve kterém dané firmy podnikají, ale zejména proto, že řada z těchto výhod má často pro společensky odpovědné firmy nefinanční podobu a jejich účinek se může projevit až po několika letech. A z tohoto důvodu je důležité, aby firmy na tomto konceptu neustále pracovaly a investovaly své prostředky do CSR aktivit, díky kterým mohou v budoucnu získat řadu výhod.

V současné době se řada autorů i výzkumníků, zabývajících se problematikou společenské odpovědnosti firem, shodují v tom, že CSR aktivity přináší firmám nejdůležitější výhody v podobě:

- zvýšení zisku (z dlouhodobého hlediska), zvýšení hodnoty organizace, zvýšení produktivity práce a loajality zaměstnanců, snížení nákladů (resp. zvýšení efektivity), přímých finančních úspor ze zavádění environmentálních opatření (např. úspora energie, opětovné využití odpadového materiálu ve výrobě apod.), konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie (Pavlík a Bělčík, et al., 2010, s. 29),
- větší transparentnosti a posílení důvěryhodnosti firmy, vyšší přitažlivosti pro investory, budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu, odlišení se od konkurence, zlepšení image a pověsti značky, možnosti získání a udržení si kvalitních zaměstnanců, snížení nákladů na risk-management a další (BLF, 2008, s. 4).

Tyto výhody potvrzují také výsledky výzkumného šetření, které bylo provedeno sdružením Business Leaders Forum (2012c) v roce 2012 u celkového počtu 153 firem působících v českém podnikatelském prostředí. Pro více než tři čtvrtiny zkoumaných firem představují CSR aktivity rozhodující nebo patrný přínos zejména v rámci posílení firemní kultury, zlepšení image (zlepšení reputace firmy) a zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců.

Otázkou ovšem zůstává, zda firmám budou jejich odpovědná chování a prostředky investované do CSR aktivit přinášet pokaždé pouze výhody, anebo zda se řada firem bude potýkat i s neúspěchem, který jim ve formě nevýhod přinese implementace tohoto konceptu. Odpověď je přitom dle Kuldové (2012, s. 25–26) snadná. Pokud budou podniky přistupovat ke společenské odpovědnosti zcela strategicky, tzn., zapojí své odpovědné aktivity a činnosti do své podnikové strategie a zároveň budou strategicky investovat své prostředky, mohou tak dosáhnout očekávaného výsledku v podobě výhod.

Koncept společenské odpovědnosti má v dnešní době, jak své obhájce, tak i své kritiky. K nejznámějším kritikům tohoto konceptu patří **Milton Friedman** (1970), který ve svém slavném článku „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“ tvrdí, že: „*Jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku.*“ Domnívá se, že zapojení do společensky odpovědných aktivit firmu odvádí od jejího hlavního cíle a zároveň jí toto odpovědné chování zvyšuje náklady.

Mezi další argumenty, které jasně hovoří proti implementaci konceptu CSR patří:

- omezení maximalizace zisku, vysoké náklady, nedostatek dovedností, nedostatečná přehlednost, příliš mnoho moci v rukou podnikatelů (Robbins, Coulter, 2004),
- nepochopení konceptu CSR ze strany firem (využití konceptu CSR pouze jako nástroj PR), nezájem o CSR aktivity firem ze strany médií, nízká podpora ze strany státu a vlády aj. (Kunz, 2012, s. 42).

I přestože firmy považují za svůj primární cíl maximalizaci svého zisku, dle Werthera a Chandlera (2010, s. 14–16) si na druhé straně také uvědomují, že by bez existence společnosti, ve které působí a podnikají, nikdy takového zisku nemohly dosáhnout. A z tohoto důvodu je důležité, aby se firmy chovaly zodpovědně nejen ke svému okolí, ale především ke společnosti, díky níž mohou dosahovat svých cílů a obchodních úspěchů.

Pokud se firmy rozhodnou zavést koncept společenské odpovědnosti do svého podnikání, měly by si na prvním místě uvědomit, že se jedná o dlouhodobou investici, která může pozitivně ovlivnit nejen samotnou organizaci, ale především společnost a životní prostředí, které firmy svou činností a působením ovlivňují (Kuldová, 2012, s. 25–26).

2 Odpovědnost firem ve vztahu k životnímu prostředí

Nezbytnou součástí každého podnikatelského i nepodnikatelského subjektu by měla být ochrana a péče o životní prostředí. Neboť právě neustále rozvíjející se společenský život, ať již v podobě rozrůstajících se dopravních sítí, měst, budov či automobilů, má negativní dopad na životní prostředí. A v mnohých případech jsou to dopady katastrofické. Z tohoto důvodu by každý subjekt měl dbát na dodržování principů nejen odpovědného chování, ale také trvale udržitelného rozvoje, který zajistí život nejen pro současné, ale i budoucí generace (Prskavcová, et al., 2008, s. 109).

2.1 Příčiny znehodnocování životního prostředí

Dle **Remtové** (2006, s. 11) se pod pojmem znehodnocování životního prostředí obecně rozumí působení takových škodlivých vlivů, které mají dopad nejen na změnu kvality ŽP, ale také na organismy, které se v daném životním prostředí zdravě vyvíjely.

Jak uvádí **Callan a Thomas** (2009, s. 7–8) ke znehodnocování životního prostředí může docházet jednat v důsledku působení lidské činnosti (např. u firem prostřednictvím výroby a spotřeby), tak i v rámci působení přírodních zdrojů, které svou činností produkují znečišťující látky, které mají nepříznivý vliv na ŽP.

Nejčastěji společnosti svou činností a působením znečišťují ŽP právě zemědělskou a průmyslovou výrobou prostřednictvím chemických odpadů, plynů ze spalování, kontaminací půdy (např. znečišťujícími látkami jako jsou rozpouštědla, pesticidy, olovo, rtuť apod.), dále prostřednictvím provozů elektráren, spaloven, stavební činností, znečišťujícími látkami z dopravy apod. A co se týče přírodních zdrojů, nejvíce znečišťuje ŽP právě sopečná činnost s produkcí chlóru, síry a popela, lesní požáry doprovázené emisemi oxidu uhelnatého atd. (Callan a Thomas, 2009, s. 7–8).

2.2 Ochrana životního prostředí

Pro pojem životní prostředí existuje celá řada definic. Z celkového výčtu všech definic nejlépe tento pojem vystihuje legislativní definice dle Zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, která zní následovně: *“životním prostředím je vše, co vytváří přirozené podmínky existence organismů včetně člověka a je předpokladem jejich dalšího vývoje. Jeho složkami jsou zejména ovzduší, voda, horniny, půda, organismy, ekosystémy a energie“* (Zákon o životním prostředí, Předpis č. 17/1992 Sb.).

Dle Herčíka (2008, s. 3–4) má péče o životní prostředí různé formy. Za základní považuje tvorbu a ochranu životního prostředí. Tvorba ŽP spočívá v cílevědomých zásadách a formování ŽP dle potřeb člověka a přírody. Zatímco ochrana ŽP dle Zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, zahrnuje činnosti, jimiž se předchází znečišťování nebo poškozování ŽP, případně se toto znečišťování omezuje či dokonce odstraňuje. Ochrana ŽP zahrnuje jednat ochranu jednotlivých základních složek ŽP, ale také ochranu životního prostředí jako celku (Zákon o životním prostředí, Předpis č. 17/1992 Sb.).

Legislativa ochrany životního prostředí

Legislativa neboli právní úprava, ochrany životního prostředí představuje velice široký a rozsáhlý druh právních předpisů, které se velice rychle vyvíjí, doplňují a novelizují. Dle Herčíka (2008, s. 5) je to z důvodu neustálých změn, měnící se situace v oblasti ŽP a také kvůli požadavkům, které vyplývají z mezinárodních dohod.

Obecně lze právní předpisy rozdělit na dvě základní oblasti a to na ty, které mají platnost v celé šíři životního prostředí a na ty, které působí v jednotlivých základních složkách ŽP.

Do první skupiny právních předpisů patří např.: **Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí**, ve znění zákona č. 123/1998 Sb. a zákona č. 100/2001 Sb., **Zákon č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí**, ve znění zákona č. 123/2000 Sb., zákona č. 6/2005 Sb. a zákona č. 413/2005 Sb., dále **Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů** (zákon

o posuzování vlivů na životní prostředí) – jak vyplývá ze změn provedených zákonem č. 93/2004 Sb., zákonem č. 163/2006 Sb. a č. 186/2006 Sb. a další.

Zatímco jednotlivé základní složky ŽP upravují následující právní předpisy:

- Zákon č. 245/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon),
- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší,
- Zákon České národní rady č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu,
- Zákon č. 465/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů
- Zákon České národní rady č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, apod.

Obecně závaznou právní normou, ze které vychází veškerá úprava ochrany ŽP a také ochrany zdraví lidu je **Ústava České republiky**. Konkrétně článek 35 ústavní Listiny základních práv a svobod zaručuje každému právo na příznivé ŽP a právo na včasné a úplné informace o stavu ŽP. Dále tato listina uvádí, že při výkonu svých práv nikdo nesmí ohrožovat ani poškozovat ŽP, přírodní zdroje, druhové bohatství přírody a kulturní památky nad míru stanovenou zákonem (Listina základních práv a svobod, Předpis č. 2/1993 Sb.).

2.3 Firma a životní prostředí

Bez ohledu na velikost či druh podnikání, ovlivňují firmy svou činností a působením okolní prostředí. A to, jak prostředí uvnitř podniku, tzv. pracovní prostředí, které má vliv na dané zaměstnance, tak i vnější prostředí, které ovlivňuje nejen samotné životní prostředí, ale také celou společnost (Remtová, 2006, s. 34).

Z tohoto důvodu by každá firma či společnost neměla myslet pouze na to, jak zvýšit svůj zisk či obrát, ale také na to, jakým způsobem by mohla zlepšit či zmírnit dopady své činnosti na dané prostředí. Neboť, jak uvádí Werther a Chandler (2010, s. 14–16) bez existence společnosti, ve které dané firmy působí a podnikají, by nikdy takového zisku či obrátu nemohly dosáhnout. Proto by dle normy ISO 26000 (2011, s. 46) měly firmy, pokud chtějí snížit své environmentální dopady, změnit přístup k životnímu prostředí a ke společnosti, ve které působí. Dále by měly brát v úvahu nejen hospodářské, ale také

společenské a environmentální důsledky svého rozhodnutí a svých činností, neboť jen tak mohou dané organizace dosáhnout svých cílů a obchodních úspěchů. Vše ovšem záleží na daném přístupu konkrétní firmy či společnosti.

2.3.1 Přístupy firem k ochraně životního prostředí

Dle Remtové (2006, s. 35) lze rozeznat tři základní typy přístupů k ochraně životního prostředí:

- **přístup pasivní**, který vede k reaktivní podnikové strategii v ochraně ŽP, tzn., firma neakceptuje nové trendy a plní pouze legislativní požadavky (minimální povinnosti vyplývající ze Zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí),
- **přístup aktivní**, který vede k preventivní podnikové strategii v ochraně ŽP, tzn., firma akceptuje pouze prověřené nové trendy, u kterých jsou prokázány výhody,
- **přístup proaktivní**, u kterého je firma většinou velmi brzy v souladu se strategií státní politiky, tzn., akceptuje nové trendy, zkouší prosazovat nové nástroje, neboť svůj vztah k ŽP a ke společnosti, ve které působí považuje za velice důležitý.

V současné době se k proaktivnímu přístupu a s ním související environmentální strategii podniku, včetně nových nástrojů CSR, hlásí čím dál tím větší počet firem. Je to na jedné straně kvůli rychle se vyvíjející legislativě v oblasti ochrany ŽP a na straně druhé kvůli výhodám, které s sebou přináší, jak strategie pro oblast ŽP, tak i koncept CSR.

Pokud se firmy rozhodnou přistupovat odpovědně k ochraně ŽP měly by dodržovat následující povinnosti, které vyplývají ze zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí.

Dle tohoto zákona je každý podnikatelský subjekt povinen:

- předcházet znečištění a poškozování ŽP, případně se snažit minimalizovat důsledky své činnosti a působení na ŽP,
- před využitím přírodních zdrojů, realizací staveb a dalších činností, provádět zhodnocení možných vlivů na ŽP,
- v případě, pokud svou činností a působením znečišťuje ŽP, zajistit na vlastní náklady sledování tohoto působení, znát možné dopady na ŽP a o všem řádně informovat příslušné orgány a úřady,

- v případě, pokud hrozí, že dojde k poškození ŽP, učinit v mezích svých možností taková nezbytná opatření, prostřednictvím kterých danou hrozbu odvrátí či zmírní možné následky atd. (Zákon o životním prostředí, Předpis č. 17/1992 Sb., s. 4–5).

2.3.2 Strategie firem v oblasti životního prostředí

Odpovědné chování společností v environmentální oblasti je sice novou hodnotou, kterou ovšem v rostoucí míře začínají od firem očekávat jejich klíčoví stakeholderi, mezi které patří převážně obchodní partneři, zaměstnanci či zákazníci. Samotné odpovědné chování vůči životnímu prostředí představuje pro společnosti, které se rozhodly být odpovědné v rámci ŽP řadu změn, a to např. v podobě nastavení strategie environmentální politiky tzv. environmentální strategie, v rámci které budou firmy schopné měřit dopady své činnosti a svého rozhodnutí na životní prostředí, informovat o svých environmentálně odpovědných aktivitách apod. (Byznys pro společnost, 2012, s. 3).

I přesto, že se environmentální politika a s ní související environmentální strategie v průběhu let postupně vyvíjí, neznamená to, že by předchozí strategie pro oblast ŽP zanikly. Pouze se jedná o postupný nárůst tzv. rozšíření stávající formy environmentální strategie o nové znalosti, nástroje či postoje k problematice životního prostředí.

První formou strategie environmentální politiky byla **strategie reaktivní**, která vycházela z předpokladu, že má příroda neomezenou schopnost a je schopna rozložit škodlivé látky na látky neškodlivé. Dle této strategie by na ochranu ŽP mělo postačit, kdyby společnosti snižovaly koncentrace vypouštěných škodlivých látek, na takové hodnoty, které nebudou ani člověku ani ŽP škodit. Další strategií, která se stala tzv. přechodníkem od strategie reaktivní ke strategii preventivní, byla **strategie bezodpadových, nízkoodpadových a recyklačních technologií**. Tato strategie byla založena na takovém způsobu výroby, při kterém se co nejrationálněji využívaly veškeré suroviny a energie. Tzn., při výrobě se využívaly takové technologie, které umožnily odpad, buď zcela recyklovat, případně využít daný odpad k výrobě energie (Remtová, 2006, s. 21–24). Zatímco **strategie preventivní** se snažila najít a odstranit příčinu vzniku škodlivého vlivu, který v životním prostředí způsobuje negativní změny. Jinými slovy se společnosti

v rámci této preventivní strategie snažily škodlivým vlivům, které působí na ŽP předcházet. Konečnou podobou environmentální strategie je v současné době **strategie (trvale) udržitelného rozvoje** (Remtová, 2006, s. 24–29).

Environmentální strategie je strategie společnosti pro oblast ochrany a odpovědného přístupu k ŽP. Velmi často je součástí širšího konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR) nebo tzv. konceptu udržitelného rozvoje (Byznys pro společnost, 2012, s. 4).

Před zavedením environmentální strategie by se společnosti, které se rozhodnou tuto strategii zavést do svého podnikání, měly zaměřit a následně určit:

- klíčové oblasti strategie (např. energie a klima, odpadové hospodářství apod.),
- hlavní úkoly v rámci klíčových oblastí (např. efektivnější využití zdrojů apod.),
- strategické cíle,
- měřitelné cíle (tzv. KPIs – Key Performance Indicators),
- a cílové hodnoty – datum naplnění stanoveného cíle (Byznys pro společnost, 2012).

Zaměření této environmentální strategie se bude u jednotlivých firem lišit. Dle Remtové (2006, s. 29–30) je to především z důvodu odlišného předmětu podnikání, firemních cílů a priorit, legislativních požadavků či přístupu společností k oblasti ŽP.

Dle platformy Byznys pro společnost (2012, s. 4), se společnosti obvykle v environmentální strategii zaměřují na oblasti týkající se využití a spotřeby zdrojů, odpadového a vodního hospodářství, ochrany biodiverzity apod. Pro hodnocení těchto environmentálních oblastí existuje celá řada exaktních metod či ukazatelů umožňující efektivně zhodnotit jednotlivé aktivity, jimiž se společnosti v daných oblastech zabývají. Konkrétní aktivity, jak uvádí Petříková (2008), lze měřit (hodnotit) vhodnými indikátory, mezi které patří např. spotřeba energie a vody, množství vyprodukovaného odpadu, produkce emisí CO₂ apod.

Důvodem, proč by firmy měly zavádět strategii pro oblast ŽP do svého podnikání, je patrný z výhod, které tato rozvinutá environmentální strategie zasahující do ekonomické, sociální a environmentální oblasti přináší. Oblasti, do kterých se přínosy environmentální strategie promítnou, jsou velmi různorodé.

Proto platforma byznys pro společnost (2012, s. 11–14) rozdělila tyto přínosy do následujících čtyř oblastí:

- 1. Finanční oblast** – vyšší výnosy, snížení nákladů díky zvýšení efektivity produkčního procesu (recyklace), efektivnější využívání zdrojů, zlepšení přístupu ke zdrojům atd.,
- 2. Přínosy pro zákazníka** – zvýšená loajalita k zodpovědné společnosti, posílení značky, noví zákazníci, lepší pozice k získání vyššího tržního podílu apod.,
- 3. Zlepšení interních procesů** – nové zdroje a materiály (recyklované materiály), zlepšení odpadového hospodářství, snížení spotřeby energií, snížení legislativního rizika a rizik ve výrobním procesu apod.,
- 4. Zaměstnanci a inovace** – lepší schopnost přilákat nové talenty a udržet si stávající zaměstnance, vyšší spokojenost, motivace a produktivita současných zaměstnanců atd.

Kromě celé řady nástrojů na ochranu ŽP, využívající se v rámci environmentální politiky a proaktivního přístupu, se v současné době stále více rozšiřuje používání tzv. „*dobrovolných nástrojů*“, které firmy využívají v rámci své environmentální strategie. Jedná se o aktivity (metody, způsob chování atd.), které jsou propracované na mezinárodní úrovni, a které zavádějí ať už firmy či organizace dobrovolně, nad rámec legislativních předpisů (CENIA, 2012). Dle Remtové (2006, s 38–39) tyto dobrovolné nástroje vedou zejména ke snižování negativních dopadů a vlivů na ŽP, zároveň slouží také k posílení postavení daného podniku či firmy na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, dobrého jména a také ke zvýšení zisku či obrátu.

Mezi dobrovolné nástroje environmentální odpovědnosti firem patří např.:

- systémy čistší produkce, ekologicky šetrný výrobek, posuzování životního cyklu (LCA), environmentální manažerské účetnictví (EMA), ekodesign, ekolabelling,
- systém environmentálního managementu dle ISO 14001, EMAS – systém environmentálního řízení a auditu,
- environmental benchmarking, dobrovolné environmentální dohody, zelené nakupování, environmentální reporting, monitoring a targeting apod. (CENIA, 2012).

Tento výčet dobrovolných nástrojů pochopitelně není úplný, zde byly představeny pouze ty nástroje, které společnosti využívají v rámci své environmentální strategie nejčastěji.

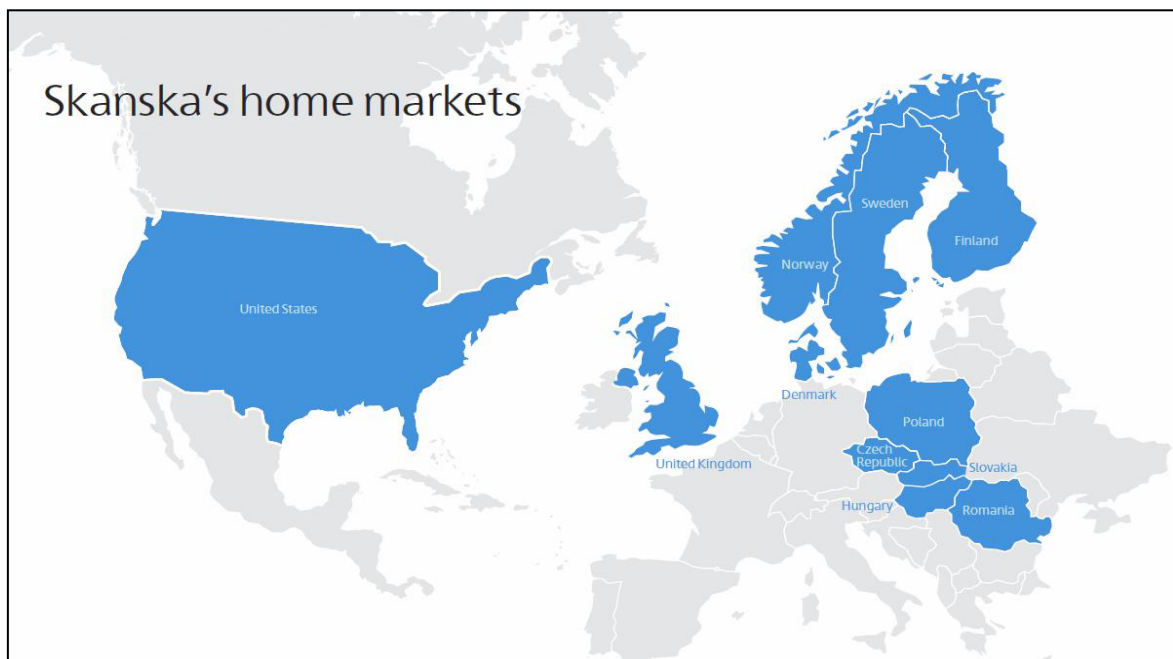
3 Představení společnosti Skanska a.s.

Následující část této diplomové práce se zabývá pojetím environmentální odpovědnosti ve společnosti Skanska a.s. V rámci této práce bude provedena analýza environmentálně odpovědných aktivit, kterými se společnost Skanska a.s. v průběhu let 2010 – 2014 zabývala. Následně budou tyto aktivity včetně odpovědného přístupu společnosti Skanska a.s. zhodnoceny.

3.1 Základní údaje

Skupina Skanska v České a Slovenské republice (dále jen v ČR a SR) je součástí celosvětové skupiny Skanska, která je jednou z předních světových společností poskytující komplexní stavební a developerské služby.

Celosvětová skupina Skanska působí na vybraných trzích, nejen v Evropě (např. ve Švédsku, Norsku, Finsku, Dánsku, Polsku, České republice, Slovensku, Maďarsku, Rumunsku a Velké Británii), ale také ve Spojených státech a v Jižní Americe, jak je vidět na následujícím obrázku (Obr. 2).



Obr. 2: Skupina Skanska ve světě
Zdroj: Skanska, 2015. About us: Geographic markets

V čele celosvětové skupiny Skanska stojí společnost **Skanska AB** se sídlem ve Stockholmu. Jediným akcionářem společnosti Skanska a.s. je švédská společnost **Skanska Kraft AB**, jejímž stoprocentním vlastníkem je právě společnost Skanska AB. Aktuálně celosvětová skupina Skanska zaměstnává více než 57 000 zaměstnanců, z toho okolo 4000 zaměstnanců tvoří zaměstnanci skupiny Skanska v ČR a SR (Skanska, 2014a, s. 11–16).

Skupinu Skanska tvoří společnost **Skanska a.s.** a její dceřiné společnosti působící v České a Slovenské republice. Patří mezi ně např. Skanska Facility s.r.o., Skanska Transbeton s.r.o. a další účelové společnosti Skanska (podrobnější členění společnosti Skanska a.s. dle jednotlivých dceřiných společností je uvedeno v přílohách na Obr. A1).

Kromě skupiny Skanska působí v České republice nezávisle na společnosti Skanska a.s. také společnost **Skanska Property Czech Republic s.r.o.**, zabývající se vývojem a prodejem komerčních projektů a společnost **Skanska Reality a.s.**, která se zaměřuje na vývoj a prodej rezidenčních projektů. V rámci omezeného rozsahu bude tato práce zaměřena pouze na aktivity společnosti Skanska a.s.

Celou obchodní jednotku Skanska v ČR a SR řídí od 8. prosince 2014 nový ředitel Roman Wiczorek, který nahradil ve funkci generálního ředitele Dana Ťoka.

Od 1. května 2014 se společnost Skanska a.s. dělí nově na šest divizí:

- Divize Pozemní stavitelství západ,
- Divize Pozemní stavitelství východ,
- Divize Silniční stavitelství,
- Divize Železniční stavitelství,
- Divize Výroba,
- Divize Zdroje (členění společnosti Skanska a.s. nejen dle jednotlivých složek, ale také dle jednotlivých divizí je zobrazeno v aktuální organizační struktuře společnosti Skanska a.s. v přílohách na Obr. A2), (Skanska, 2014a, s. 10).

Základním předmětem podnikání společnosti Skanska a.s., která působí převážně na trzích v České a Slovenské republice, je především stavební činnost. Společnost se specializuje

zejména na bytové, občanské, dopravní, průmyslové, inženýrské a ekologické stavby, dále na mosty, Development a Facility Management. Svou veškerou podnikatelskou činnost realizuje společnost Skanska a.s. prostřednictvím svých vlastních aktivit a také s pomocí dceřiných společností působících, jak v České tak i Slovenské republice.

Následující tabulka (Tab. 3) shrnuje základní důležité ukazatele celé skupiny Skanska v České a Slovenské republice za posledních pět let (2010 – 2014).

Tab. 3: Základní ukazatele skupiny Skanska v ČR a SR v letech 2010 – 2014

Ukazatel (v mil. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	24 263	19 521	17 328	12 356	14 614
Provozní zisk	1 176	155	353	-899	142
Průměrný počet zaměstnanců	5 576	5 443	4 996	4 328	4 043
Podíl skupiny Skanska v ČR a SR na světovém koncernu Skanska AB					
• z hlediska objemu tržeb	7,6 %	5,9 %	4,4 %	2,9 %	3,8 %
• z hlediska počtu zaměstnanců	10,8 %	10,4 %	8,8 %	7,6 %	7,1 %

Zdroj: Skanska, 2014a. O nás: Základní informace – Profil Skanska 2014, s. 5

Základním ukazatelům skupiny Skanska v ČR a SR je bližší pozornost věnována v příloze B. V této příloze je kromě situace, která panovala v období 2010 – 2014 na stavebním trhu, také podrobněji popsán vývoj tržeb a provozního zisku dané skupiny v průběhu krize, která v tomto období panovala v odvětví stavebnictví.

3.2 Historie společnosti

Samotná historie celosvětově známé skupiny Skanska sahá až do roku **1887**, kdy u samotného vzniku švédského koncernu stála švédská společnost **AB Skanska Cementgjuteriet** vyrábějící betonové dekorační dílce. V průběhu své existence se postupně transformovala na mezinárodní společnost zaměřenou především na poskytování celkových stavebních služeb. Přesto samotný název Skanska je používán až od roku 1984 (Skanska, 2013).

Zatímco firemní historie společnosti Skanska a.s. se datuje až k roku **1953**, kdy byla založena společnost **Zemstav**, specializující se na zemní práce. V průběhu svého působení vystupovala stavební společnost pod různými obchodními jmény. První změna obchodního jména byla již v roce 1961, kdy společnost vystupovala pod názvem – Inženýrské a průmyslové stavby (dále jen IPS), po privatizaci v roce 1998 následuje další změna v názvu společnosti a to na IPS a.s. V průběhu dalších dvanácti let dochází k postupnému přejmenovávání organizace od názvu IPS Skanska a.s. až po současný název Skanska a.s. (Skanska, 2012a).

Celkový vývoj všech historických událostí, týkající se společnosti Skanska a.s. je uveden v následující tabulce (Tab. 4).

Tab. 4: Historický vývoj společnosti Skanska a.s.

Letopočet	Historie společnosti Skanska a.s. – událost
1953	založení společnosti Zemstav – specializace na zemní práce
1961	změna názvu na Inženýrské a průmyslové stavby (tzv. IPS) a rozšíření spektra podnikání
1991	vznik akciové společnosti, 100% vlastník stát
1992	společnost privatizována v rámci kupónové privatizace
1998	změna názvu na IPS a.s.
2000	kontrolní podíl v IPS a.s. získala společnost Skanska
2001	změna názvu na IPS Skanska a.s.
2002	změna názvu na Skanska CZ a.s.
2008	změna struktury z divizní na holdingovou, skupinu vede Skanska CS a.s. stoprocentním vlastníkem je Skanska AB se sídlem ve Švédsku
2010	změna struktury z holdingové na divizní, skupinu vede Skanska a.s., stoprocentním vlastníkem je Skanska AB se sídlem ve Švédsku

Zdroj: Skanska, 2012a. O nás: Historie

3.3 Cíle a vize společnosti

Společnost Skanska a.s. definuje své cíle následujícím způsobem: „*Chceme vyvíjet, budovat a udržovat prostředí pro bydlení, práci a cestování. Naším cílem je dodávat práci v nejvyšší možné kvalitě při dodržování vysokých standardů bezpečnosti práce, klademe důraz na ohleduplnost našich projektů k životnímu prostředí a jejich energetickou úspornost*“ (Skanska, 2012c).

Každý rok si vedení společnosti Skanska a.s. také stanovuje dosažitelné finanční cíle. Tyto cíle umožňují společnosti nejen zlepšovat výrobní proces, ale především jí poskytují možnost investovat finanční prostředky do moderních a šetrnějších technologií k životnímu prostředí.

K uskutečnění svých cílů se snaží společnost Skanska a.s. ve všech realizovaných projektech a svých činnostech naplňovat tzv. hodnoty „**Politiky pěti nul**“. Právě tyto nuly, které jsou součástí této politiky, jsou pro společnost Skanska a.s. klíčové. Neboť představují pro společnost kvalitativní vize, o které usiluje v každém stavebním projektu.

Jednotlivé body („nuly“) této politiky znázorňují:

- **žádné ztrátové projekty** – společnost se snaží vyhnout nepřijatelným finančním rizikům díky obezřetnému výběru a řízení projektů,
- **žádné ekologické nehody** – projekty uskutečňuje společnost Skanska a.s., tak aby minimalizovala negativní dopady na životní prostředí,
- **žádné pracovní úrazy** – společnost dbá na zajištění bezpečnosti svých zaměstnanců, dodavatelů i veřejnosti v místě realizace projektů,
- **žádné etické prohřešky** – Skanska a.s. zastává nulovou toleranci vůči jakémoliv podobě úplatkářství nebo porušování hospodářské soutěže,
- **žádné reklamace** – společnost usiluje o to, předat dílo v co nejvyšší možné kvalitě s cílem zlepšit spokojenost svých zákazníků i finančních výsledků (Skanska, 2012c).

4 Environmentální odpovědnost ve společnosti Skanska a.s.

Z hlediska omezeného rozsahu této práce bude u společnosti Skanska a.s. zmapována a následně zhodnocena pouze environmentální oblast CSR. Z tohoto důvodu nebude ekonomický ani sociální pilíř konceptu CSR blíže analyzován.

4.1 Odpovědné chování společnosti




Na společnost Skanska a.s. stejně jako na ostatní obchodní jednotky Skanska, působící po celém světě, má největší vliv její mateřská společnost Skanska AB. Ta, od svých obchodních jednotek očekává nejen odpovědné, ale především udržitelné chování, které je patrné již ze samotného přejímání etických a odpovědných principů či postupů. Ať již v podobě etického kodexu, konceptu CSR či dalších pravidel a nástrojů, které jsou využívány v rámci celosvětové skupiny Skanska.

Společenskou odpovědnost firem nechápe společnost Skanska a.s. jako módní zkratku ve výroční zprávě, ale jako souhrn činností, které považuje za samozřejmé. Neboť si dobře uvědomuje, že svými výrobními, stavebními a dalšími činnostmi ovlivňuje nejen společnost, ve které působí, ale především stav životního prostředí. Z tohoto důvodu se snaží společnost Skanska a.s. prosazovat principy společensky odpovědného chování ve všech třech oblastech CSR – ekonomické, sociální, tak i environmentální oblasti.

Ke společensky odpovědnému chování motivuje společnost Skanska a.s. také řada odpovědných asociací a sdružení působících nejen v České, ale i Slovenské republice.

Jednotlivá sdružení, ve kterých je společnost Skanska a.s. již dlouholetým členem, jsou uvedena v následující tabulce (Tab. 5).

Tab. 5: Členství společnosti Skanska a.s.

Členství	Typ sdružení
Od roku 2005	Business Leaders Forum  www.csr-online.cz
Od roku 2009 zakládající platinový člen	Česká rada pro šetrné budovy  www.czgbc.org
Od roku 2010 prémiový člen	Byznys pro společnost  BYZNYS PRO SPOLEČNOST BUSINESS FOR SOCIETY www.byznysprospolecnost.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Klíčoví stakeholderi společnosti

Zainteresované strany neboli tzv. „*stakeholders*“ jsou pro společnost Skanska a.s. (stejně tak jako pro celosvětovou skupinu Skanska) velmi důležití. Neboť mají značný vliv a dopad na chod dané společnosti. Z tohoto důvodu se snaží společnost Skanska a.s. s klíčovými zúčastněnými stranami navazovat a udržovat dobré vztahy, porozumět jejich požadavkům a očekáváním, rozvíjet vzájemnou spolupráci a v neposlední řadě se je také snaží zapojit do rozhodování v oblasti CSR aktivit. Neboť vzájemná spolupráce mezi společnostmi Skanska a.s. a zúčastněnými stranami přináší společnosti řadu výhod, a to např. v podobě předcházení rizik, získání nových pohledů na CSR a udržitelný rozvoj či poskytnutí důležitých informací pro rozvoj dané společnosti atd.

Mezi primární stakeholdery, kteří ovlivňují chod společnosti Skanska a.s. patří:

- vlastníci (akcionáři) a investoři,
- zaměstnanci (management) a zákazníci,
- obchodní partneři (a to zejména dodavatelé a subdodavatelé).

Zatímco mezi sekundární stakeholdery patří:

- veřejnost a vládní instituce,
- místní komunity,
- nevládní neziskové organizace,
- média.

Z výše uvedených skupin zainteresovaných stran vyhodnotil autor této diplomové práce na základě průzkumů (formou osobního dotazování u vedoucích pracovníků) a analýzy interních dokumentů za období 2010 – 2014 jednotlivé skupiny klíčových stakeholderů, které společnost Skanska a.s. považuje za nejdůležitější. Tyto skupiny jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. 3).



*Obr. 3: Klíčoví stakeholdery společnosti Skanska a.s.
Zdroj: Vlastní zpracování*

Samotné odpovědné chování a podnikání od společnosti Skanska a.s. vyžaduje a očekává nejen její mateřská společnost Skanska AB, působící ve Stockholmu, ale také její klíčoví stakeholderi. Z tohoto důvodu se společnost Skanska a.s. snaží každoročně (od roku 2002) informovat svou mateřskou společnost a své klíčové stakeholdery o svém úsilí v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje, a to prostřednictvím ročních reportů.

Nejdříve k reportování o CSR aktivitách využívala společnost Skanska a.s. systém GRI tzv. „*Global Reporting Initiative*“. Později společnost vyvinula svůj vlastní systém reportování tzv. „*SW Credit 360°*“, který využívá od roku 2014 dodnes. Tento systém oproti předchozímu systému lépe zachycuje odpovědný přístup společnosti ve všech třech oblastech CSR, neboli tzv. trojí zodpovědnost „*triple-bottom-line*“.

Kromě každoročního poskytování informací o CSR a udržitelném rozvoji pomocí ročních reportů, se snaží společnost využívat pro komunikaci se svými stakeholdery také další komunikační nástroje a prostředky. Patří mezi ně např.:

- dotazníkové šetření (převážně u svých zaměstnanců např. formou pravidelného Průzkumu mínění zaměstnanců),
- intranet a interní noviny tzv. Skanska Newsletter, zveřejňování ročních profilů,
- organizování společných dlouhodobějších projektů zaměřených nejen na oblasti ekologie a bezpečnosti práce, ale také na oblasti vzdělávání a charity,
- formální i neformální setkávání či individuální jednání apod.

Sama společnost Skanska a.s. se vnímá jako odpovědná společnost. Pouze myšlenku společenské odpovědnosti považuje za jiné vyjádření toho, co je nyní pevnou součástí její podnikové strategie.

Kromě hodnot vyjádřené v **Politice pěti nul** (uvedené již v předchozí kapitole v pododdíle 3.3), využívá společnost Skanska a.s. k tomuto odpovědnému chování také hodnoty **Etického kodexu Skanska** (uvedený v přílohách C) a **principy a zásady společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje**.

4.3 Strategický přístup k environmentální odpovědnosti

Ochrana a péče o životní prostředí je pro společnost Skanska a.s. velmi důležitá. To, že se jedná o důležitou oblast, na které společnosti velmi záleží, je vidět ze samotného tvrzení společnosti: „*pracovat pro společnost Skanska a.s. neznamená dodržovat pouze zásady etického kodexu, politiky pěti nul a společenské odpovědnosti, ale především pracovat tak, aby nedocházelo k poškozování a znečišťování životního prostředí*“ (Skanska, 2008, s. 1).

Z tohoto důvodu se snaží společnost Skanska a.s. prosazovat na všech svých úrovních proaktivní řízení s ohledem na ochranu ŽP. V rámci tohoto proaktivního přístupu se snaží společnost zlepšovat z hlediska ochrany ŽP hodnocení realizovaných projektů, služeb či produktů. A to tak, že aktivně hledá nové způsoby, jak snížit negativní vliv v průběhu celého jejich životního cyklu, akceptuje nové trendy či využívá nové nástroje a postupy v rámci environmentální strategie.

Odpovědný přístup společnosti vůči životnímu prostředí je ostatně vidět i ze samotného cíle společnosti, která usiluje o to, stát se vedoucím stavitelem a developerem ohleduplným k ŽP. Z tohoto důvodu společnost začleňuje ochranu a péči o ŽP včetně snižování negativních vlivů stavebních činností do celosvětové strategie koncernu Skanska.

Přesto hlavním strategickým krokem, směřujícím nejen k udržitelnému rozvoji, ale také k odpovědnému přístupu a k novým inovativním řešením v oblasti environmentu, je pro společnost Skanska a.s. tzv. „**Zelené stavění**“ neboli tzv. „**Green Construction**“ (oblasti, na které klade společnost v rámci své stavební činnosti důraz, jsou graficky znázorněné na obrázku – Obr. 4).



Obr. 4: Šetrné stavitelství
Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.

Ke své stavební činnosti přistupuje společnost Skanska a.s. velmi zodpovědně. Při navrhování a realizaci tzv. „zelených“ či energeticky úsporných budov uplatňuje společnost nejnovější odborné zkušenosti a znalosti získané od ostatních obchodních jednotek celosvětové skupiny Skanska. U projektů budov klade největší důraz především na snižování spotřeby energií, efektivní využívání zdrojů, snižování produkce odpadů a emisí CO₂. Kromě těchto důležitých environmentálních aspektů, usiluje společnost Skanska a.s. také u každé z budov o splnění nejvyšších environmentálních kritérií pro získání environmentálního ohodnocení (mezinárodně uznávaného certifikátu) typu LEED, BREEAM či SBToolCZ. Tímto odpovědným přístupem se snaží společnost navrhovat a následně realizovat takové stavební projekty, které nejenže splňují přísné legislativní požadavky, které ukládá zákon či platné normy, ale navíc dosahují v mnohých případech nižších hodnot než, které byly stanovené legislativou ochrany životního prostředí. Příklad šetrné výstavby, realizované společností Skanska a.s. je uvedený v příloze K.

Pokud se chce ovšem společnost Skanska a.s. stát leaderem v oboru ekologického, udržitelného a šetrného stavitelství musí v rámci environmentální odpovědnosti naplňovat nejen jednotlivé deklarované politiky skupiny Skanska v ČR a SR, ale také je propojovat neboli „vrstvit“ s ostatními strategickými dokumenty společnosti. V následujících pododdílech jsou dané dokumenty blíže specifikovány.

4.3.1 Environmentální politika

Celosvětová skupina Skanska patří mezi první stavební společnost, která v roce 1996 přijala a implementovala systém environmentálního managementu. Po splnění podmínek souvisejících s tímto systémem vyhlásila v roce 1998 mateřská společnost Skanska AB také svou první Environmentální politiku.

Ve skupině Skanska v ČR a SR je **systém environmentálního managementu, který byl certifikován dle ČSN EN ISO 14001:2005**, zaveden již od roku 2000. Podnět k zavedení tohoto systému vycházel od švédské mateřské společnosti Skanska AB, kdy konkrétně v roce 1998 bylo rozhodnuto o implementaci a zavedení tohoto certifikovaného systému do ostatních obchodních jednotek Skanska. Všechny obchodní jednotky Skanska měly tedy za povinnost do dvou let od rozhodnutí certifikovat EMS dle ISO 14001. Hlavním

důvodem byl především konkurenční tlak na společnosti působící ve stavebnictví, neustále se zpříšňující legislativa životního prostředí či silný tlak na odpovědný přístup společnosti ze strany veřejnosti. Tento systém environmentálního managementu je závazný pro všechny zaměstnance, dodavatele a subdodavatele společnosti Skanska a.s. Prostřednictvím EMS společnost Skanska a.s. každoročně hodnotí a monitoruje veškeré environmentální aktivity vztahující se ke všem činnostem společnosti Skanska a.s.

Kromě certifikovaného systému environmentálního managementu společnost zavedla v rámci integrovaného manažerského systému také následující certifikované systémy:

- systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008,
- systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009,
- systém managementu bezpečnosti informací dle ČSN ISO/IEC 27001: 2006,
- systém managementu sociální odpovědnosti dle SA 8000:2008,
- a nově také systém managementu hospodaření s energií dle ČSN EN 16001:2010.

V roce 2002 skupina Skanska v ČR a SR vyhlásila, po úspěšné implementaci EMS, také svou první Environmentální politiku.

Základním účelem Environmentální politiky skupiny Skanska v ČR a v SR (aktuální znění z roku 2012 je uvedené v příloze D) je poskytnout společnosti Skanska a.s. rámec pro rozhodování, směřující:

- k dosažení kvalitnějšího životního prostředí,
- k uplatnění principů trvale udržitelného rozvoje,
- a ke zvyšování účinnosti environmentálních systémů či projektů.

Vedení společnosti Skanska a.s. vyhláší svou Environmentální politiku s přesvědčením, že bude kladně přijata především tzv. „*cílovou skupinou*“, na kterou se tato politika nejvíc zaměřuje a s jejíž pomocí může společnost Skanska a.s. dosáhnout svého vytyčeného cíle – stát se leaderem v oboru ekologického a udržitelného stavitelství.

Jednotlivé závazky, které tato Environmentální politika vymezuje společnosti Skanska a.s., jsou uvedené v příloze D. Tyto závazky uvedené v této politice, se odrážejí také v ostatních

politikách vydaných vedením společnosti Skanska a.s., mezi které patří např. **Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, dále **Politika jakosti** a **Politika bezpečnosti informací a majetku**.

4.3.2 Environmentální strategie a Green Business Plan

První ucelenou strategií Environmentální politiky celosvětové skupiny Skanska byla tzv. „*Environmentální strategie 2008 – 2010*“. Jedná se o první implementovanou Environmentální strategii do skupiny Skanska v ČR a v SR, která vychází z jednotlivých bodů (závazků) Environmentální politiky. Tato Environmentální strategie umožňuje společnosti Skanska a.s. lépe měřit dopady své stavební činnosti a svého rozhodnutí na ŽP. Kromě toho, umožňuje společnosti zaměřit se na klíčové oblasti, které jsou pro společnost vzhledem k jejímu podnikatelskému zaměření přínosné. A také umožňuje společnosti lépe informovat své klíčové stakeholdery o svých environmentálně odpovědných aktivitách, kterými se společnost Skanska a.s. v rámci svého odpovědného přístupu k ŽP zabývá.

Tato Environmentální strategie 2008 – 2010 (uvedená v příloze E) byla cílena na čtyři nejdůležitější oblasti, které byly stanoveny oddělením Skanska Environmental Performance Network za klíčové. V rámci této strategie byly kromě těchto oblastí stanoveny také nejdůležitější úkoly, strategické cíle, měřitelné cíle tzv. KPIs a cílové hodnoty – rok 2010, do kterého by měly být vytyčené cíle splněny.

Mezi čtyři nejdůležitější oblasti patřily:

- **kompetence** → cíl: vyškolení zaměstnanců a subdodavatelů v oblasti ochrany ŽP,
- **energie a klima** → cíl: efektivní využití energie a produkce emisí CO₂,
- **materiály** → cíl: efektivní využití zdrojů – tzn. neprodukovat odpady,
- **flóra, fauna a ekosystémy** → cíl: ověřit původ používaných přírodních materiálů.

Po naplnění strategických cílů „*Environmentální strategie 2008 – 2010*“ se dalším dokumentem popisující strategický přístup skupiny Skanska k životnímu prostředí stal, tzv. „*Green Business Plan 2011 – 2015*“ (uvedený v příloze F). Tato aktuální Environmentální strategie pro období 2011 – 2015 se zaměřuje především na sedm zelených strategických ukazatelů tzv. „*Green Strategic Indicators*“ (GSI), dle kterých jsou

realizovány závazky Environmentální politiky Skanska. Samotné přípravy a implementace současné strategie probíhaly u odborného týmu Skanska stejným způsobem jako u předchozí Environmentální strategie. Přesto, jak je vidět z následující tabulky (Tab. 6), současná strategie se od předchozí Environmentální strategie liší. A to především v klíčových oblastech, na které se společnost v rámci této strategie zaměřuje. Jedná se především o oblast „*image společnosti*“ a „*efektivní využívání vod*“. Oblast „*image společnosti*“ zahrnuje společnost Skanska do své strategie především kvůli tomu, aby posílila a zvýšila svou konkurenceschopnost oproti ostatním stavebním společnostem. Zatímco klíčovou oblast „*efektivní využívání vod*“ zahrnuje společnost do této strategie především díky odpovědnějšímu přístupu k tomu přírodnímu zdroji.

V následující tabulce (Tab. 6), jsou klíčové oblasti této strategie přehledně zobrazeny.

Tab. 6: Klíčové oblasti v Environmentální strategii pro období 2011 – 2015

Klíčové oblasti		Zelené strategické ukazatele 2011 – 2015	Cílové hodnoty
Image	<i>Posílení značky</i>	Průzkum značky Skanska	Zjistit, jak je společnost Skanska vnímána mezi klíčovými stakeholdery, kteří mají zájem o tzv. „ <i>Green Business</i> “
Lidé	<i>Green Leadership a Green Kompetence</i>	Zvyšování znalostí a vědomostí včetně sebedůvěry mezi Skanska Top manažery, posilování kompetence v oblasti životního prostředí	Počet proškolených manažerů za období 2011 – 2015
Projekty	<i>Energie</i>	Účinnější využití energie než stanovují platné zákony či normy (o 25% účinnější u projektů Skanska)	Počet projektů za období 2011 – 2015
	<i>Emise uhlíku (CO₂)</i>	Předběžná uhlíková stopa	Počet projektů s vypočítanou předběžnou uhlíkovou stopou za období 2011 – 2015
	<i>Materiály (Odpady)</i>	Ukládání stavebních odpadů na skládkách (v %)	méně než 10 % v roce 2011 méně než 8 % v roce 2012 méně než 6 % v roce 2013 méně než 4 % v roce 2014 méně než 2 % v roce 2015
	<i>Spotřeba vody</i>	Účinnější využití vody než stanovují platné zákony či normy (o 25% účinnější u projektů Skanska)	Počet projektů za období 2011 – 2015

Zdroj: Vlastní zpracování na základě: SKANSKA, 2012d. About Skanska: Sustainability – Green Business Plan

V rámci této Environmentální strategie využívá společnost Skanska a.s., pro hodnocení svých projektů, vlastní strategický a komunikační nástroj tzv. „*Skanska Color Palette*™“, uvedený na následujícím obrázku – Obr. 5. Jedná se o strategický rámec, prostřednictvím kterého společnost měří a vyhodnocuje naplňování cílů stanovených nejen v Environmentální politice Skanska, ale také v Environmentální strategii.



Obr. 5: *Skanska Color Palette*

Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.

Společnosti Skanska umožňuje barevná škála – Color Palette (od vanilkové až po tmavě zelenou) zařadit jednotlivé realizované projekty do následujících třech kategorií:

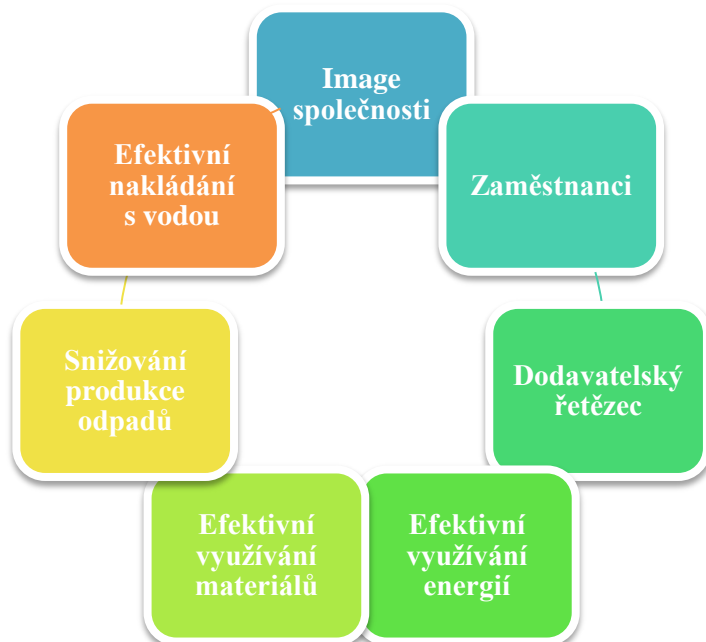
- **vanilková** (vanilla) – do této kategorie spadají projekty, které jsou v souladu s právními předpisy, zákony či normami,
- **zelená** (green) – v této kategorii jsou projekty, jejichž proces výstavby jde nad rámec legislativních požadavků, nicméně zatím nedosahují stanoveného cíle společnosti Skanska – nulového dopadu na ŽP během celé výstavby,
- **tmavě zelená** (deep green) – do této skupiny se dostanou pouze ty nejlepší projekty, které mají téměř nulový dopad na životní prostředí – tzn., splňují výše uvedené nulové hodnoty v oblasti nakládání s energiemi, emisemi uhlíku CO₂, materiály, nebezpečnými chemickými látkami, odpady a vodami.

5 Analýza environmentálně odpovědných aktivit dle klíčových oblastí

Tato analýza bude provedena u společnosti Skanska a.s. za období 2010 – 2014. Toto období bylo autorem diplomové práce vybráno z důvodu ustálených změn ve struktuře dané společnosti (viz historie společnosti oddíl 3.2).

5.1 Klíčové oblasti společnosti Skanska a.s.

Společnost Skanska a.s. si dobře uvědomuje, že svou stavební činností a působením negativně ovlivňuje okolní prostředí. Z tohoto důvodu se snaží společnost tento negativní vliv, prostřednictvím svých environmentálně odpovědných aktivit, snižovat. Jak již bylo uvedeno výše, své aktivity na ochranu a péči o ŽP směřuje společnost do několika oblastí. Autor této práce, na základě analýzy interních dokumentů za období 2010 – 2014, včetně rozhovorů s vedoucími pracovníky udržitelného rozvoje, vyhodnotil za hlavní oblasti, v rámci kterých společnost podniká jednotlivé environmentální aktivity, následující klíčové oblasti, které jsou přehledněji zobrazené na následujícím obrázku (Obr. 6).



Obr. 6: Klíčové oblasti
Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1 Image společnosti

V rámci této oblasti chce společnost Skanska a.s. poukázat především na to, že se jedná o odpovědnou velkou stavební firmu, která se chová odpovědně nejen vůči svým zaměstnancům a společnosti, ale především vůči životnímu prostředí. Z tohoto důvodu se společnost snaží podnikat řadu aktivit, zaměřených na posílení pozitivního vnímání a dobrého jména celé skupiny Skanska.

Mezi hlavní aktivity patří již zmiňovaná členství společnosti Skanska a.s. u jednotlivých odpovědných sdružení či platform (viz kapitola 4 – oddíl 4.1). Dále se společnost v rámci tzv. „zeleného stavění“ zaměřuje na tzv. „zelené certifikace budov“. Jedná se o nezávislé audity, které provádí tým odborníků ze společnosti Skanska a.s., v různých fázích životního cyklu budov. Tyto environmentální certifikace typu – LEED, BREEAM či SBToolCZ, jsou dobrovolné a slouží jako marketingový nástroj pro environmentální ohodnocení šetrných budov.

Zhodnocení environmentálně odpovědných aktivit v této klíčové oblasti

Za iniciativy, které společnost Skanska a.s. projevuje v této oblasti, získala již řadu ocenění. Příklady nejvýznamnějších ocenění jsou uvedené v následující tabulce (Tab. 7).

Tab. 7: Významná ocenění společnosti Skanska a.s.

Ocenění v období 2010 – 2014	Projekt
TOP Odpovědná velká firma 2012 – cena platformy Byznys pro společnost	Uhlíková stopa ve skupině Skanska a.s.
Czech Superbrands Award 2013	Titul Superbrands za vynikající pověst značky SKANSKA
European Business Awards 2013/2014	Národní vítěz za ČR v kategorii „ <i>The Millicom Award for Environmental and Corporate Sustainability</i> “
TOP Odpovědná firma 2014 – Leader v životním prostředí	Posuzování životního cyklu a environmentální prohlášení o produktu ve Skanska a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Výše uvedené ocenění patří mezi nejvýznamnější, které společnost v období 2010 – 2014, nejen za svou práci, stavební projekty, ale především za aktivity v oblasti ŽP získala.

Kromě společnosti Skanska a.s. získaly významná prestižní ocenění také samotné stavební projekty, které společnost v tomto období realizovala. Jednalo se např. o ekologicky šetrnou kancelářskou budovu City Green Court, která získala ocenění např. za nejlepší kancelářský projekt a environmentální certifikaci typu LEED Platinum za design a realizaci komerčního interiéru, či ekologický projekt Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada (bližší informace o ocenění tohoto projektu v příloze K).

Co se týče environmentální certifikace budov, ta přináší řadu výhod nejen pro společnost Skanska a.s., ale také pro samotné budoucí zákazníky. Společnost Skanska a.s. usiluje u každé z realizovaných budov o splnění nejvyššího stupně environmentálního ohodnocení, neboť si dobře uvědomuje, že tato certifikace nejenže zvýší přidanou hodnotu dané nemovitosti, ale především zdůrazní kvalitu a šetrný přístup k ŽP při výstavbě daných budov. Zatímco pro budoucí zákazníky tato certifikace přináší značné ekonomické a environmentální přínosy, a to v podobě úsporných opatření ve formě nižší spotřeby energie, vody či provozních nákladů apod.

Tento odpovědný přístup, společně s dosaženým nejvyšším stupněm certifikace, umožňuje společnosti Skanska a.s. odlišit se od ostatních firem působících na stavebním trhu, posílit dobré jméno společnosti, přilákat nové zákazníky a zaměstnance a udržet si pozici Leadera v oboru ekologického a šetrného stavitelství.

5.1.2 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou pro stavební společnost Skanska a.s. velmi důležití. Neboť jen jejich zásluhou může společnost dosahovat stanovených cílů a obchodních úspěchů. Přesto, pokud chce být společnost Skanska a.s. i nadále odpovědnou firmou, měli by se odpovědně, nejen ke své společnosti, ale především vůči životnímu prostředí, chovat i její zaměstnanci. Z tohoto důvodu se snaží společnost podnikat řadu environmentálně odpovědných aktivit, které jsou směřovány přímo na její zaměstnance.

Mezi tyto aktivity patří:

- zvyšování povědomí o Environmentální politice Skanska,

- pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců v oblasti ekologie, odpovědného přístupu k ochraně životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd.,
- zvyšování kvalifikací u zaměstnanců v oblastech jako je např. Eco-design, environmentální řízení atd.,
- budování povědomí o zlepšování efektivního využívání energie a vody na pracovištích,
- komunikace a poskytování informací o aktivitách v oblasti ŽP (o novinkách ve společnosti Skanska a.s., o nových stavebních projektech apod.) a to prostřednictvím interních novin „Newsletter“ – Měsíčník pro zaměstnance společnosti Skanska vydávaný každý měsíc v elektronické i tištěné podobě.

Zhodnocení aktivit zaměřených na zaměstnance

Hlavním záměrem společnosti Skanska a.s. je prostřednictvím těchto aktivit především posílit pravomoci a zajistit vyšší kvalifikaci u svých vedoucích pracovníků, kteří jsou zodpovědní za environmentální řízení. A to především kvůli tomu, aby byly ošetřeny i ostatní klíčové oblasti společnosti Skanska a.s.

Dále společnost, pravidelným školením svých zaměstnanců v oblasti ochrany ŽP, usiluje o to, aby zaměstnanci svým chováním přispívali k efektivnějšímu využívání energií a pitné vody na pracovištích, volili vhodný dopravní prostředek při přepravě do zaměstnání, třídili odpad atd. Díky tomuto odpovědnému chování svých zaměstnanců může společnost Skanska a.s., nejen snížit finanční prostředky související s vysokou spotřebou energií, pitné vody či s likvidací odpadu, ale především snížit negativní dopad své činnosti na životní prostředí. Vše, i přes snahu společnosti, která k tomuto odpovědnému přístupu své zaměstnance vede, záleží na konkrétních pracovnících, kteří sami rozhodují o tom, jak se nejen na pracovištích, ale i ve svých domácnostech budou odpovědně chovat.

5.1.3 Dodavatelský řetězec

V rámci této oblasti podniká společnost Skanska a.s. především environmentální aktivity zaměřené na své obchodní partnery, kterými jsou dodavatelé a subdodavatelé.

Mezi tyto environmentálně odpovědné aktivity patří:

- poskytování informací a budování povědomí o Environmentální politice Skanska,
- zapojování obchodních partnerů do procesu environmentálního řízení (do odpovědného řízení ochrany ŽP s důrazem na dobrou komunikaci mezi zúčastněnými stranami),
- a výběr obchodních partnerů dle environmentálních kritérií – společnost navazuje spolupráci pouze s obchodními partnery, kteří se zavázali jednat v souladu s Environmentální politikou společnosti Skanska a Etickým kodexem Skanska.

Zhodnocení aktivit v oblasti dodavatelského řetězce

Společnost Skanska a.s. očekává odpovědné chování nejen od svých zaměstnanců, ale také od svých dodavatelů a subdodavatelů, se kterými uzavřela spolupráci. Obchodní partneři tedy musí jednat v souladu se zásadami ochrany ŽP, které vyplývají z Environmentální politiky Skanska. Tzn., musí udržovat čistotu na pracovišti, třídít odpad, evidovat vzniklý odpad, omezovat hlučnost apod. Navíc společnost Skanska a.s. vyžaduje od všech svých dodavatelů a subdodavatelů certifikaci EMS dle ČSN EN ISO 14001. Tato mnohdy přísná environmentální kritéria výběru obchodních partnerů, představují pro společnost Skanska a.s. uzavření kvalitní spolupráce nejen s nejvýhodnějšími, ale také s nejodpovědnějšími firmami. Na tomto odpovědném chování společnosti Skanska a.s. je vidět nejen to, že sama společnost pracuje kvalitně a odpovědně k životnímu prostředí, ale také stejné zásady očekává od svých dodavatelů a subdodavatelů.

5.1.4 Efektivní využívání energií

Zajišťování efektivního využívání energií, včetně snižování produkce zdraví škodlivých emisí vznikající v souvislosti se stavebním průmyslem, patří mezi hlavní klíčové oblasti, na které se společnost Skanska a.s. zaměřuje. Neboť si dobře uvědomuje, že stavební průmysl, ve kterém působí, má velký podíl na spotřebě energie. Z tohoto důvodu se snaží společnost vyvíjet a realizovat řadu plánů a aktivit, prostřednictvím kterých se snaží efektivně snižovat spotřebu energií a produkci emisí CO₂.

Odpovědný přístup společnosti začíná již v samotných kancelářských prostorách. Kde od začátku roku 2010 se společnost Skanska a.s. snaží provoz u svých kanceláří řídit

programem pro energetickou úspornost, spadající pod směrnici „*Energy Efficiency Best Practice Guidelines*“. V administrativní budově, kde má společnost Skanska a.s. sídlo (Praha 4 – Chodov), je zjišťována a monitorována měsíční spotřeba energií, která slouží jako podklad pro výpočet energetické úspornosti. Všichni zaměstnanci společnosti Skanska a.s. byli s tímto programem řádně seznámeni, tudíž vědí, jak by měli přispívat svým chováním k efektivnímu využívání energie.

Další oblastí, kde se snaží společnost efektivně snižovat spotřebu energií a produkci emisí CO₂, jsou dopravní prostředky, konkrétně silniční vozidla. Zde, se společnost Skanska a.s. řídí politikou s názvem „*Green Car Policy*“ (Politika využívání ekologicky šetrných vozidel). Tato politika popisuje podmínky, dle kterých se má postupovat v případě nákupu nových služebních vozidel či v případě pronájmu silničních vozidel.

V rámci Green Car Policy jsou stanovené limity pro emise CO₂. Tyto limity, uvedené v následující tabulce – Tab. 8, se týkají všech služebních vozidel skupiny Skanska.

Tab. 8: Limity pro emise CO₂ stanovené u služebních vozidel společnosti Skanska

Environmentální třída	Limity pro emise CO ₂
1. třída	do 65 g CO ₂ /km
2. třída	66 – 130 g CO ₂ /km
3. třída	131 – 260 g CO ₂ /km
4. třída	261 g CO ₂ /km a více

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního dokumentu společnosti Skanska a.s.

Od začátku roku 2008 nesmí všechny obchodní jednotky Skanska působící po celém světě nakupovat či pronajímat vozy z environmentální třídy č. 4. Dále by všechna silniční vozidla, využívající se ve společnosti Skanska a.s., měla dodržovat stanovený limit pro emise CO₂ do výše 130 g CO₂/km. V případě pokud není tento limit dodržen, je možné nakoupit či pronajmout vozidla také ze třetí environmentální třídy.

Mechanizace a ostatní těžké stroje a zařízení, které společnost využívá v rámci své stavební činnosti, se také řídí dle směrnice „*Energy Efficiency Best Practice Guidelines*“. Tato směrnice zabývající se energetickou úsporností se zaměřuje především na jejich údržbu, opravy či další výměny.

Dalšími aktivitami, kterými se společnost v oblasti energie a klimatu zabývá, jsou spojené s realizovanými stavebními projekty společnosti Skanska a.s. Zde se společnost v rámci tzv. „*Green Construction Initiative*“ (iniciativy pro zajišťování výstavby šetrné k ŽP, která byla blíže popsána v předchozí kapitole 4 – v oddíle 4.3) zaměřuje především na záležitosti vztahující se k uhlíkové stopě – tzv. „*Carbon Footprint*“. Výpočet předběžné uhlíkové stopy u projektů a průběžné monitorování emisí CO₂ pomáhá společnosti snižovat negativní dopady stavební činnosti na ŽP a díky tomu může společnost Skanska a.s. realizovat ekologičtější a energeticky úspornější stavební projekty.

Zhodnocení environmentálně odpovědných aktivit v této klíčové oblasti

V pododdíle 2.3.2 této práce byly představeny jednotlivé metody a ukazatele, které umožňují efektivně zhodnotit jednotlivé environmentální aktivity, kterými se v dané oblasti společnosti zabývají. Z tohoto důvodu určil autor této práce za vhodný ukazatel, který nejlépe zhodnotí efektivní využívání energií ve společnosti Skanska a.s. za sledované období 2010 – 2014, právě spotřebu energie.

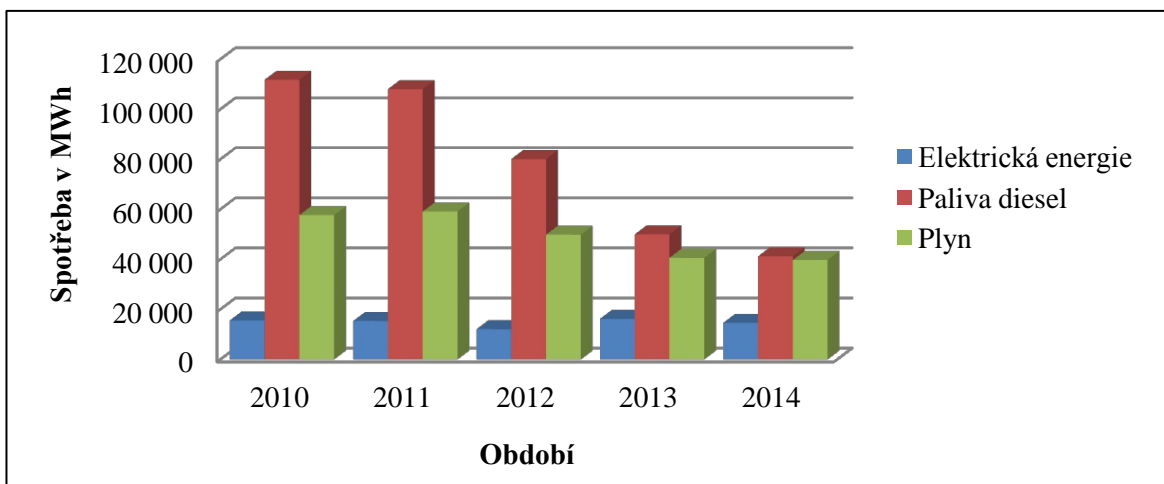
Celková spotřeba elektrické a tepelné energie administrativní budovy, kde má společnost Skanska a.s. své sídlo, je uvedena graficky v příloze H na obrázku Obr. H1 a Obr. H2. Z těchto obrázků je viditelná ustálená spotřeba elektrické a tepelné energie za sledované období 2010 – 2014. A to především z důvodu stabilního počtu zaměstnanců (400 zaměstnanců, kteří využívají plochu o rozloze 12900 m² této budovy) a programu, který řídí energetickou úspornost této administrativní budovy. Zatímco zhodnocení celkové spotřeby energie ve společnosti Skanska a.s. je zobrazena v následující tabulce (Tab. 9) a graficky na následujícím obrázku (Obr. 7).

Tab. 9: Celková spotřeba energie v MWh v období 2010 – 2014

Spotřeba v MWh	2010	2011	2012	2013	2014
Elektrická energie	15 624	15 367	12 089	16 214	14 642
Paliva diesel	111 775	108 057	80 131	49 974	41 223
Plyn	57 694	59 133	49 875	40 618	39 758

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Komentář k tabulce: Údaje zahrnuté v této tabulce byly převedeny, kvůli výslednému zhodnocení celkové spotřeby energie, na stejné měrné jednotky – MWh.



Obr. 7: Celková spotřeba energie v MWh v období 2010 – 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Na celkové spotřebě energií má nejvyšší podíl elektrická energie, která je hlavním zdrojem energie nejen v administrativní budově Skanska, ale také na stavbách. Další položkou, která zvyšuje spotřebu energie, jsou pohonné hmoty, konkrétně palivo diesel, které je využíváno, jako zdroj energie k provozu vozidel, mechanizací a ostatních těžkých strojů a zařízení. A v neposlední řadě plyn, který je určený k vytápění provozoven společnosti Skanska a.s.

Z výše uvedeného obrázku (Obr. 7), je viditelná klesající tendence spotřeby energií. Tento pokles souvisel především s řadou úsporných opatření zaměřených na efektivní využívání energie, které společnost Skanska a.s. v letech 2010 – 2014 zavedla. Jednalo se např. o program zabývající se energetickou úsporností u budov či mechanizací a strojů, dále byl v roce 2010 zaveden systém managementu hospodaření s energií dle ČSN EN 16001:2010 atd. Kromě těchto faktorů se na spotřebě energie podílela také situace, která panovala ve sledovaném období na českém stavebním trhu (blíže popsána v příloze B) a množství a charakter prováděných staveb, který byl touto situací značně ovlivněn. I přes tyto skutečnosti, které ovlivnily spotřebu energie ve společnosti Skanska a.s., přináší zavedená úsporná opatření společnosti značné ekonomické a environmentální přínosy. Ať již v podobě nižších nákladů, které vyplývají ze snížené spotřeby energie, či nižší produkce zdraví škodlivých emisí vznikající v souvislosti se stavební činností společnosti. (Průběžný vývoj produkce emisí CO₂ je graficky zobrazený v příloze I).

5.1.5 Efektivní využívání materiálů

Stejně jako oblast energie, tak i oblast materiálů tvoří v Environmentální strategii společnosti Skanska a.s. klíčové aspekty, kterým společnost věnuje velkou pozornost. Hlavním cílem společnosti je především efektivně využívat dané stavební materiály, v rámci všech realizovaných projektů, tak aby nedocházelo ke vzniku odpadů.

V této oblasti se společnost zaměřuje především na aktivity související s „*chytrým výběrem materiálů*“. Ten spočívá především v pečlivém výběru dodavatelů, včetně prověřování nakupovaných materiálů, které provádí nákupní jednotka společnosti Skanska a.s. U nakupovaných materiálů se prověřuje především certifikace, kvalita, energetická obtížnost výroby, množství emisí, které souvisí se stavebním materiálem a zdravotní nezávadnost, která jde nad rámec evropských norem.

Velká pozornost je při výběru stavebních materiálů také věnována „*ověřování původu přírodních materiálů*“. Od obchodních jednotek společnosti Skanska a.s. se tedy očekává, že bude nakupovat přírodní materiály pouze od těch dodavatelů, u kterých je možné přesně ověřit jejich původ a certifikace. Týká se to především materiálů, jako je: kamenivo (certifikace – záruka původu) a dřevo (např. certifikace „*FSC*“ – Forest Stewardship Council – tento certifikát zákazníkům zaručuje, že zakoupené dřevo pochází z šetrně obhospodařených lesů).

Zhodnocení environmentálně odpovědných aktivit v této klíčové oblasti

Díky tomuto odpovědnému nákupu stavebních materiálů, společnost Skanska a.s. nejenže nepodporuje nezákonné obchody, které se zabývají nelegální těžbou dřeva či jiných přírodních materiálů, ale především díky kvalitním stavebním materiálům, které pochází z větší části z České republiky, podporuje nejen místní dodavatele a výrobce, ale také českou ekonomiku. Kromě těchto ekonomických přínosů, představuje správný výběr stavebních materiálů pro společnost Skanska a.s. také úsporu nákladů, která souvisí s následnou likvidací daných stavebních odpadů (odpadovému hospodářství se blíže věnuje následující pododíl 5.1.6). Neboť se v rámci dalších stavebních projektů společnost snaží, pokud je to možné, znovu použít daný stavební a demoliční odpad, ať již jako náhradu primárních materiálů či na zlepšování zemin u dalších stavebních projektů.

Vše ovšem záleží na daném stavebním projektu, na investorovi a na evidenci a skladně stavebních a demoličních odpadů.

Tento odpovědný přístup k výběru stavebních materiálů, na který společnost Skanska a.s. klade velký důraz, přináší značné výhody také pro ŽP. A to především díky nízké energetické náročnosti výroby těchto materiálů a s ní související nízké produkci svázaných emisí. Kromě těchto faktorů klade společnost při realizaci svých stavebních projektů také důraz na efektivní využívání recyklovaných a obnovitelných stavebních materiálů. Tímto způsobem se tak snaží společnost snižovat negativní dopady své stavební činnosti na ŽP.

5.1.6 Snižování produkce odpadů

Co se týče odpadového hospodářství, zde společnost Skanska a.s. usiluje o to stát se tzv. **“Zero waste generation“** neboli generací, která neprodukuje odpady, a to nejen v rámci stavebních projektů, ale také v kancelářských prostorách.

Již od roku 2002, kdy byla poprvé vyhlášena Environmentální politika společnosti Skanska, se společnost soustředí na šetrnější nakládání a hospodaření s odpady. A to např. prostřednictvím předcházení vzniku odpadů (díky vhodně zvolenému stavebnímu materiálu), opětovného využívání stavebních a demoličních odpadů (využití buď energeticky či materiálově, např. jako náhrada primárních materiálů), recyklací odpadů (např. v rámci dopravního stavitelství, kde se provádí v rámci speciálních technologií recyklace odpadů buď za studena či za tepla) apod. Díky těmto postupům se snaží společnost minimalizovat vzniklý odpad, případně odklonit větší část odpadů, vzniklých převážně u stavebních projektů, ze skládky.

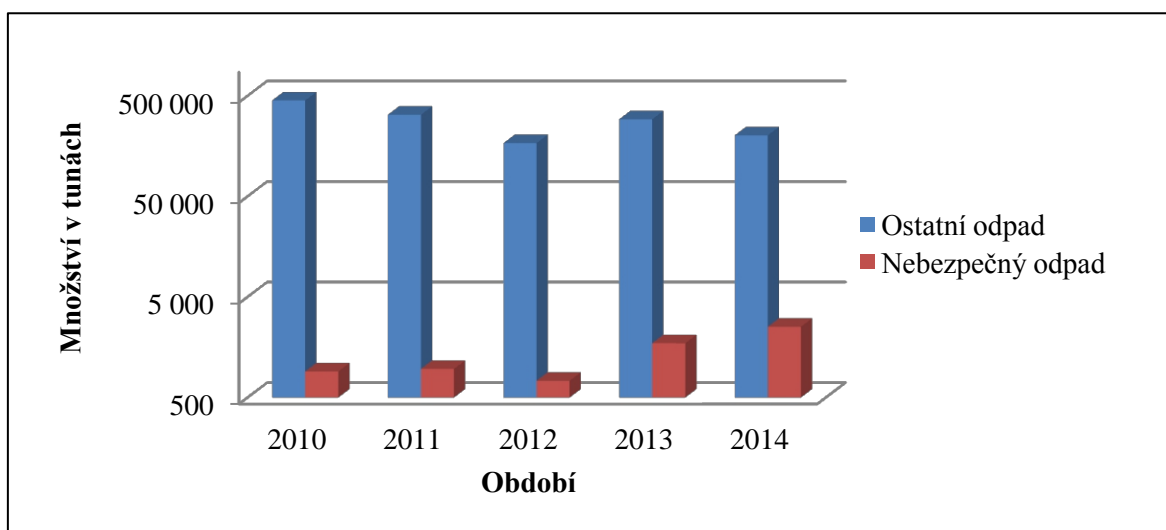
Své zaměstnance motivuje společnost ke snižování odpadů především prostřednictvím třídění a recyklace. V každé kancelářské budově je umístěn, v rámci projektu **„Zelená firma“**, jehož je společnost Skanska a.s. součástí (certifikát „Zelená firma“ je uvedený v příloze G), kontejner na papír, sklo a plasty včetně sběrného boxu na vysloužilé elektrospotřebiče. Tudíž mají zaměstnanci možnost zbavit se přímo na svém pracovišti vysloužilých elektrospotřebičů a zároveň přispět k ochraně životního prostředí, přírodních zdrojů a zdraví člověka.

Zhodnocení aktivit zaměřených na snižování produkce odpadů

Za vhodný ukazatel, který nejlépe zhodnotí, jak společnost Skanska a.s. a její zaměstnanci efektivně přistupovali ke snižování produkce odpadů ve sledované období 2010 – 2014, patří právě množství vyprodukovaného odpadu.

Celkový objem vyprodukovaného odpadu, za administrativní budovu, kde má společnost Skanska a.s. své sídlo, je uveden graficky v příloze H na obrázku Obr. H3. Z tohoto obrázku je patrný značný rozdíl mezi ostatním a nebezpečným odpadem. Nebezpečný odpad, který tvořily především kaly z jiných způsobů čištění průmyslových odpadních vod obsahující nebezpečné látky, dále baterie, akumulátory či zářivky, se podílel ve srovnání s ostatními odpady na celkovém objemu vyprodukovaného odpadu minimálním množstvím. Dokonce v roce 2010 a 2012 nevznikl u administrativní budovy společnosti Skanska a.s. žádný nebezpečný odpad. Co se týče ostatního odpadu, ten byl tvořen z největší části směsným komunálním odpadem, biologicky rozložitelným odpadem, dále papírovými a lepenkovými obaly a ostatními odpady z obalů. Ve sledovaném období 2010 – 2014 nenastal výrazný nárůst produkce ostatních i nebezpečných odpadů.

Zhodnocení celkového objemu vyprodukovaného odpadu ve společnosti Skanska a.s. je zobrazeno graficky na následujícím obrázku (Obr. 8) a číselně v následující tabulce (Tab. 10).



Obr. 8: Produkce odpadů v tunách v období 2010 – 2014

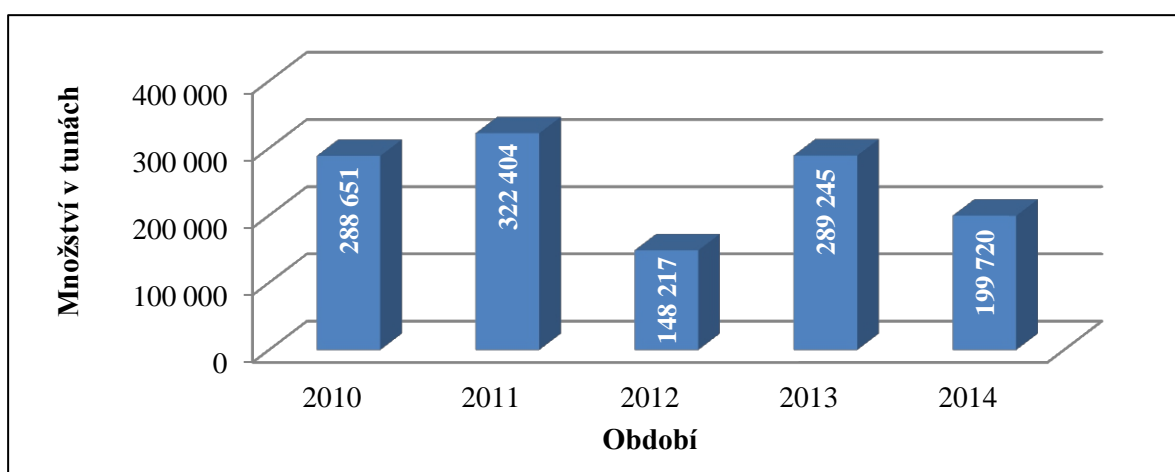
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Tab. 10: Produkce odpadů v tunách v období 2010 – 2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Ostatní odpad	450 981	324 574	169 599	292 848	202 715
Nebezpečný odpad	909	963	734	1 734	2 529
Produkce odpadů celkem	451 890	325 537	170 333	294 582	205 244

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního dokumentu společnosti Skanska a.s.

Z výše uvedeného obrázku (Obr. 9) je opět patrný nižší podíl nebezpečného odpadu na celkovém vyprodukovaném odpadu, ve srovnání s ostatním odpadem, který tvořil, jak je vidět z následujícího obrázku (Obr. 10) z největší části stavební odpad (skladba stavebních odpadů ve sledovaném období 2010 – 2014 je uvedena v příloze J). Zatímco nebezpečný odpad byl z největší části tvořen stavebním materiálem obsahující azbest, kaly z lapolů nečistot a z odlučovacích olejů apod.



Obr. 9: Produkce stavebních odpadů v tunách v období 2010 – 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Klesající průběh celkového vyprodukovaného odpadu ve sledovaném období 2010 – 2014, vyplývá nejen z odpovědného přístupu společnosti Skanska a.s., která se jakožto velká stavební společnost, zaměřuje především na maximální využití stavebních odpadů a to především díky třídění a recyklaci daných odpadů. Ale také značný vliv měla na poklesu produkce odpadů situace, která panovala ve sledovaném období na stavebním trhu a pochopitelně i množství prováděných stavebních projektů, které bylo touto situací ovlivněno. Nejvíce krize ve stavebnictví ovlivnila společnost Skanska a.s. právě v roce 2012, to je patrné i z množství vyprodukovaného odpadu, který je za tento rok, ve srovnání s ostatními roky nejnižší.

Odpadovému hospodářství je ve společnosti Skanska a.s. vzhledem k velké produkci odpadů věnována velká pozornost. Důraz je, zde kladen především na snižování produkce odpadů, s čímž pochopitelně souvisí také snižování nákladů společnosti za likvidaci a ukládání vzniklého odpadu na skládkách. I přesto, že se společnost snaží omezit a ovlivnit skladbu a množství vyprodukovaného odpadu, vše vždy závisí na konkrétním stavebním projektu a investorovi. Zhotovitel daného stavebního projektu tedy může pouze navrhnout investorovi různá alternativní řešení (jedná se především o technická či technologická řešení), která mohou omezit či odklonit vzniklý odpad ze skládky. Jedná se např. o opětovné využití stavebního či demoličního odpadu u dalších projektů, kde daný odpad slouží jako náhrada primárních stavebních materiálů. Dále se jedná o zlepšování zemin (kde environmentální výhodou je, že se daná zemina nemusí odvážet a nahrazovat kamenivem, pouze se tedy aplikují hydraulická pojiva do zemního tělesa) či recyklaci kameniva apod.

Jedinou nevýhodu, kterou přináší odpadové hospodářství u společnosti Skanska a.s., je evidence těchto odpadů. Specialisté společnosti Skanska a.s., zabývající se odpadovým hospodářstvím, sice přehledně evidují skladbu ostatního i nebezpečného odpadu za jednotlivé roky, ale bohužel již neevidují následné nakládání s tímto odpadem. Tudíž nelze jednoznačně určit, kde a kolik vyprodukovaného odpadu skončilo. Tyto informace se evidují pouze u každého realizovaného stavebního projektu zvlášť.

5.1.7 Efektivní nakládání s vodou

V rámci odpovědného a udržitelného chování hraje voda u stavebních společností, jakožto klíčová surovina důležitou roli. Přesto, jak vyplývá z Environmentální strategie 2008 – 2010, oblastem vodního hospodářství společnost Skanska a.s. nevěnovala takovou pozornost jako ostatním klíčovými oblastem. Přestože voda, stejně jako stavební materiály, energie či samotní zaměstnanci jsou pro naplňování a realizaci stavebních projektů nejdůležitější.

Oblast vodního hospodářství začlenila společnost Skanska teprve až do druhé Environmentální strategie – Green Business Plan 2011 – 2015. Zde již k dané problematice související se snižováním spotřeby pitné vody přistupuje společnost mnohem odpovědněji.

Např. u stavebních projektů (nově navržených budov, které vyvíjí a realizuje společnost jako developer) používá společnost Skanska a.s. nové inovativní technologie využívající např. dešťovou a šedou vodu, či další úsporná opatření, které vyžadují zákazníci – budoucí spotřebitelé po dodavateli (tyto technologie jsou blíže uvedené u realizovaného projektu Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada uvedený v příloze K).

Důraz na efektivní využívání pitné vody, klade společnost Skanska a.s. také u svých kancelářích, a to např. díky úsporným opatřením na sociálních zařízeních v podobě úsporných perlátorů u vodovodních baterií či tzv. „*dual flushing*“ u toalet – dvojitý splachovací systém na 3 l a 6 l.

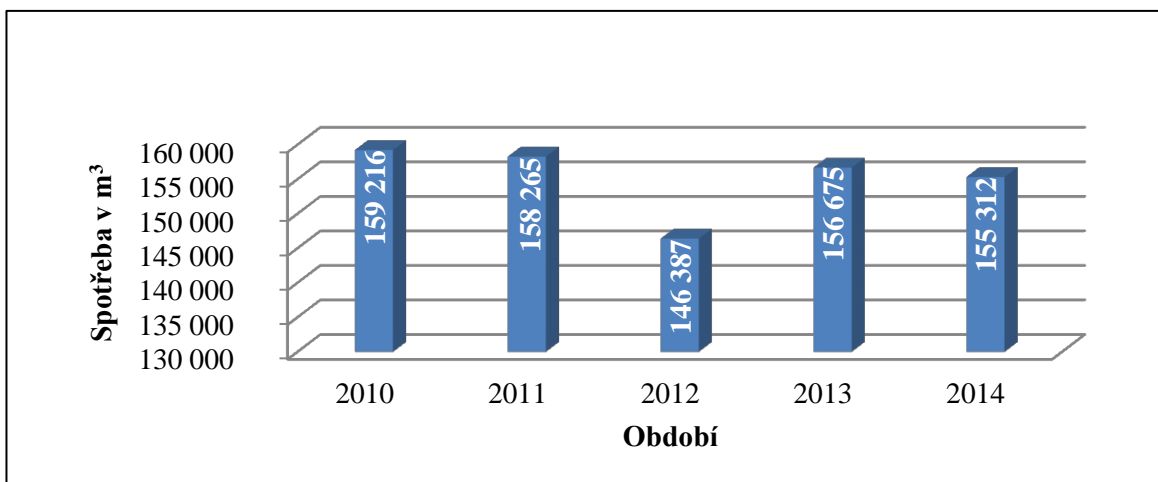
A co se týče realizovaných staveb, zde společnost Skanska a.s. používá vodu zejména z vodovodní sítě, která je po použití odváděna do kanalizačních sítí. A v případě znečištění vody nebezpečnými látkami, je znečištěná voda svedena do jímky, odkud je přečerpána a odvezena do čistírny odpadních vod.

Zhodnocení aktivit zaměřených na efektivní nakládání s vodou

Za vhodný ukazatel, který nejlépe zhodnotí, jak efektivně nakládala společnost Skanska a.s. a její zaměstnanci ve sledované období 2010–2014 s vodou, odhalí až skutečná spotřeba vody.

Celková spotřeba pitné vody administrativní budovy, kde má společnost Skanska a.s. své sídlo, je uvedena graficky v příloze H na obrázku Obr. H4. Z tohoto obrázku je viditelná ustálená spotřeba pitné vody za sledované období 2010–2014. Je to především z důvodu stabilního počtu zaměstnanců, kteří v této době pracovali v této administrativní budově. Nicméně, co se týče finančního zhodnocení spotřeby pitné vody, které je uvedené v příloze H v tabulce Tab. H5 a graficky na obrázku Obr. H6, zde již jednotlivé hodnoty ve sledovaném období ustálené nejsou. Hlavním důvodem rostoucí křivky je neustále se zvyšující cena pitné vody za m³ v tomto sledovaném období.

Zhodnocení celkové spotřeby pitné vody ve společnosti Skanska a.s. je zobrazena na následujícím obrázku (Obr. 10).

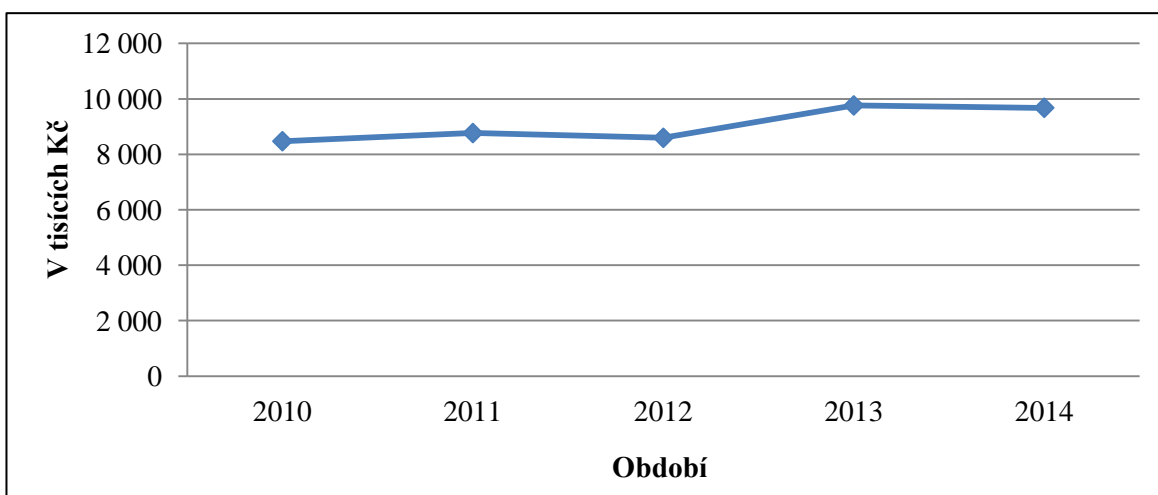


Obr. 10: Celková spotřeba vody v m³ v období 2010 – 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s

Komentář k obrázku: Ve sledovaném období je opět patrný stabilní vývoj celkové spotřeby pitné vody u společnosti Skanska a.s. Až na rok 2012, kde byla celková spotřeba pitné vody, ve srovnání s ostatními roky nejnižší. A to především, díky krizi, která v tomto roce udeřila na společnost Skanska a.s. v plné síle, a díky níž realizovala společnost méně stavebních projektů.

Zatímco celková spotřeba pitné vody ve společnosti Skanska a.s., vyjádřená v korunách, je uvedena na následujícím obrázku (Obr. 11).



Obr. 11: Celková spotřeba vody za období 2010 – 2014 vyjádřená v korunách

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s

Komentář k obrázku: Hlavním důvodem rostoucí křivky je neustále se zvyšující cena pitné vody za m³ v tomto sledovaném období.

5.1.8 Další environmentálně odpovědné aktivity

V rámci environmentální odpovědnosti se společnost Skanska a.s. podílí i na dalších environmentálně odpovědných aktivitách, patří mezi ně např.:

- dlouholetá spolupráce s Nadací Partnerství (největší český nevládní donátor ekologických aktivit v ČR, který pomáhá lidem pečovat o ŽP),
- vystupování na konferencích týkající se šetrného stavitelství, kde v rámci konference získají zájemci bezplatné poradenství v otázkách šetrného stavitelství nejen od zástupců společnosti Skanska a.s., ale také od společnosti Skanska Property s.r.o.,
- podpora ekologických projektů, akcí či programů, např. grantový program „*Strom života*“ – prostřednictvím tohoto programu se společnost podílí na podpoře projektů, které chrání stromy, pečují o ně a posilují vztah veřejnosti k okolnímu prostředí,
- dále pravidelná účast zaměstnanců společnosti Skanska a.s. na projektu „*Podej ruku*“ – jedná se o den dobrovolnictví, v rámci kterého zaměstnanci Skanska a.s. pomáhají obcím, městům či vybraným organizacím např. s údržbou školní zahrady, úpravou okolí a odstraňování nečistot (např. odpadků), úpravou příjezdových cest, sadbou zeleně atd.

Zhodnocení ostatních environmentálně odpovědných aktivit společnosti Skanska a.s.

Výše zmíněné aktivity v oblasti ochrany a péče o ŽP, patří především mezi externí aktivity, které společnost v rámci svého environmentálně odpovědného chování podniká. Především dlouholetá spolupráce s Nadací Partnerství a vystupování odborníků společnosti Skanska a.s. na konferencích, týkající se šetrného stavitelství, přináší společnosti řadu výhod. A to např. v podobě neustálého se vzdělávání v této oblasti a zvyšování povědomí u veřejnosti a u ostatních klíčových stakeholderů o tom, že se jedná o velkou odpovědnou stavební společnost, která je odpovědná nejen vůči samotné společnosti, ale především vůči životnímu prostředí. Zatímco firemní dobrovolnictví, společnosti nepřináší žádné finanční výhody, přesto je chvályhodné, že se i přes ostatní aktivity a činnosti, najde společnost Skanska a.s. čas a věnuje se i těmto dobrovolným aktivitám. Nicméně by měla společnost více informovat nejen širokou veřejnost, ale také i ostatní klíčové stakeholdery o těchto dobrovolných aktivitách, které nejsou součástí její environmentální strategie.

5.2 Shrnutí strategického přístupu společnosti Skanska a.s.

Společnost Skanska a.s. přistupuje k ochraně a péči o životní prostředí velmi zodpovědně. Je to především díky zásluhám mateřské společnosti Skanska AB, která tento odpovědný přístup od všech svých obchodních jednotek Skanska, působících po celém světě, vyžaduje. Cílem mateřské společnosti je přimět její obchodní jednotky, aby se chovaly zodpovědně nejen ke svému okolí, ale především ke společnosti, díky níž mohou dané společnosti dosahovat svých cílů a obchodních úspěchů. Z tohoto důvodu v roce 2008 začlenila společnost Skanska AB ochranu a péči o životní prostředí, včetně snižování negativních vlivů stavební činnosti do celosvětové strategie koncernu Skanska. Úkolem všech obchodních jednotek Skanska je, aby za stanovené období naplnily strategické cíle stanovené v dané Environmentální strategii. Případně, se alespoň pokusily k těmto strategickým hodnotám přiblížit.

Mezi další důvod, který nutí společnost Skanska a.s. přistupovat strategicky k ochraně životního prostředí je konkurenční boj na českém stavebním trhu. I přes krizovou situaci, která ve sledovaném období 2010 – 2014 panovala na tomto trhu, si společnost Skanska a.s. dokázala udržet své vedoucí postavení v pozici Leadera v oboru šetrného a udržitelného stavitelství. A to pouze zásluhou své mateřské společnosti, která své obchodní jednotky vede k odpovědnějšímu a strategickému chování. Tudiž společnost Skanska a.s. v tomto období neusilovala pouze o to, přežít a pokrýt své finanční náklady, ale také o sladění ekonomického růstu a ochrany životního prostředí. Právě to, ze společnosti dělá odpovědnou velkou stavební firmu. Přesto, pokud si chce společnost Skanska a.s. udržet své vedoucí postavení v oboru ekologického, udržitelného a šetrného stavitelství, musí neustále vylepšovat své technologické a inovativní postupy a řešení, která vedou nejen k úspěšným opatřením, ale především k posílení konkurenceschopnosti dané stavební společnosti.

A v neposlední řadě jsou to také klíčoví stakeholdeři, kteří mají na společnost Skanska a.s. značný vliv, a kteří vyžadují a očekávají od společnosti odpovědné chování a podnikání, nejen v oblasti environmentu, ale také v ekonomické a sociální oblasti CSR.

Společnost Skanska a.s. se snaží přistupovat odpovědně a strategicky k ochraně životního prostředí, nejen kvůli těmto požadavkům, vyplývajícím od mateřské společnosti, stavebního trhu či klíčových stakeholderů, ale především kvůli samotným výhodám, které jí přináší toto odpovědné chování a podnikání.

Mezi výhody, které společnosti Skanska a.s. přináší tento strategický přístup k ochraně životního prostředí, patří např.:

- vyšší zisk a úspora nákladů, vyplývající především z úsporných opatření,
- podpora a posílení image společnosti, včetně samotné značky SKANSKA,
- zvýšení loajality u svých zaměstnanců a zákazníků,
- posílení důvěryhodnosti společnosti,
- efektivní využívání zdrojů,
- snížení spotřeby energií a zlepšení odpadového hospodářství,
- posílení pozice na stavebním trhu a odlišení se od ostatních stavebních společností atd.

I přes výše uvedené výhody, strategický přístup k ochraně ŽP, včetně uplatnění Environmentální strategie, přináší pro společnost Skanska a.s. i řadu nevýhod. Mezi tyto nevýhody patří např.:

- dlouhé přípravy související se zavedením Environmentální strategie,
- obtížné prosazování Environmentální strategie do společnosti Skanska a.s.,
- účinek finančních či nefinančních výhod, vyplývajících z odpovědného přístupu k ŽP, který se projeví až po několika letech,
- či nezájem o CSR aktivity společnosti Skanska a.s. ze strany médií apod.

Společnost Skanska a.s. si již na začátku, před zavedením své Environmentální strategie, dobře uvědomovala, že se bude jednat o dlouhodobou investici, jejíž účinek se projeví až po několika letech. I přesto se rozhodla pro tento strategický krok, který nejenže výrazným způsobem pozitivně ovlivní samotnou společnost Skanska a.s. (ať již její pozici na stavebním trhu či finanční úspory ze zavedení těchto environmentálních opatření), ale především společnost a životní prostředí, které svou činností a působením ovlivňuje.

Závěrečné výsledky odpovědného a strategického chování a podnikání společnosti Skanska a.s. jsou shrnuty v následujících tabulkách.

Naplnění cílů Environmentální strategie neboli tzv. „Green Business Plan“

V níže uvedené tabulce (Tab. 11) jsou přehledněji zobrazené jednotlivé cílové hodnoty Environmentální strategie za období 2011 – 2014, včetně skutečných hodnot, kterých ve sledovaném období společnost Skanska a.s. dosáhla. Případně, se alespoň u realizovaných stavebních projektů k těmto strategickým hodnotám snažila přiblížit.

Tab. 11: Naplnění cílů Environmentální strategie za období 2011 – 2014

Klíčové oblasti		Cílové hodnoty	Skutečné hodnoty			
			2011	2012	2013	2014
Projekty	Energie	Počet projektů, u nichž je využívání energie o 25 % účinnější než stanovují platné zákony či normy	2	4	12	7
	Uhlík (CO₂)	Počet projektů s vypočítanou předběžnou uhlíkovou stopou	2	4	3	8
	Materiály (odpady)	Ukládání stavebních odpadů na skládkách (v %) méně než 10 % v roce 2011 méně než 8 % v roce 2012 méně než 6 % v roce 2013 méně než 4 % v roce 2014	10,80 %	9,93 %	8,10 %	8,97 %
	Spotřeba vody	Počet projektů, u nichž je využití vody o 25 % účinnější než stanovují platné zákony či normy	-	-	3	2








Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Komentář k tabulce: Výše uvedené hodnoty se týkají realizovaných projektů v segmentu budov a infrastruktury. Co se týče efektivního využívání energií – u segmentu budov tyto hodnoty představují o 25 % nižší spotřebu energie v průběhu provozu budovy, naopak u segmentu infrastruktury jsou očekávány tyto nižší hodnoty spotřeby energií v průběhu výstavby. To stejné platí také pro efektivní snižování spotřeby pitné vody. I přesto, že společnost Skanska a.s. nedodržela stanovené limity pro ukládání stavebních odpadů na skládkách, i tak docílila ve sledovaném období snižování tohoto množství, které je ukládáno na skládky. V období 2011 až 2014 je společnost Skanska a.s. pouze přibližně o 1 % za stanoveným plánem. I přes krizi, která v tomto období panovala na stavebním trhu, dosáhla společnost Skanska a.s. slušných výsledků. Mezi nejvýznamnější realizované stavební projekty, na kterých se v tomto období společnost podílela, patří již zmiňovaný projekt City Green Court a projekt Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada, který je blíže specifikován v příloze K.

Shrnutí výsledků dosažených z analýzy environmentálně odpovědných aktivit ve společnosti Skanska a.s.

V následující tabulce (Tab. 12) jsou přehledněji zobrazené jednotlivé výsledky, kterých společnost Skanska a.s., díky svému společensky odpovědnému chování, ve sledovaném období 2010 – 2014 dosáhla.

Tab. 12: Výsledné zhodnocení odpovědného přístupu společnosti Skanska a.s. k ŽP

Klíčové oblasti	Zhodnocení výsledků dosažených v období 2010 – 2014	Zlepšení klíčové oblasti	
		Ano	Ne
Image společnosti	posílení dobrého jména, získání prestižních ocenění, udržení vedoucí pozice v oboru stavitelství		
Zaměstnanci	vyšší kvalifikace u zaměstnanců, budování povědomí o odpovědném přístupu k ŽP, přesto slabá motivace zaměstnanců k odpovědnému přístupu		
Dodavatelský řetězec	přísná environmentální kritéria výběru dodavatelů a subdodavatelů, umožňující uzavření spolupráce s odpovědnými firmami		
Efektivní využívání energie	snížení spotřeby energie a emisí CO ₂ , díky úsporným opatřením, úspora nákladů		
Efektivní využívání materiálů	odpovědný výběr a kontrola původu materiálů, upřednostnění přírodních a regionálních materiálů		
Snižování produkce odpadů	klesající průběh celkového vyprodukovaného odpadu, díky maximálnímu využití stavebních odpadů, zvýšená pozornost je věnována především třídění a recyklaci odpadů		
Efektivní nakládání s vodou	úsporná opatření, snižující spotřebu pitné vody je pouze u realizovaných projektů, u vlastní administrativní budovy je nedostatečné využití dešťové a šedé vody		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

5.3 Navržení doporučení v environmentální oblasti CSR

I přes skutečnost, že je společnost Skanska a.s. leaderem v oboru ekologického, udržitelného a šetrného stavitelství, přistupuje k ochraně životního prostředí strategicky a prosazuje na všech úrovních proaktivní způsob řízení, měla by neustále vylepšovat své technologické a inovativní postupy a řešení. A to nejen v rámci svých stavebních projektů a stavebních činností, ale také v rámci svého působení a fungování.

Na základě výsledků z provedené analýzy a následného zhodnocení jednotlivých environmentálně odpovědných aktivit, by se společnost Skanska a.s. měla v rámci svého odpovědného chování zaměřit na posílení a realizaci následujících aktivit v environmentální oblasti CSR.

1) Motivování zaměstnanců k odpovědnému chování na pracovišti

První doporučení směřuje přímo k managementu společnosti Skanska a.s. Neboť se jedná o samotné zaměstnance, kteří i přesto, že jsou pro společnost velmi důležití, účastní se pravidelného školení v oblastech ochrany ŽP a BOZP atd., přesto nejsou k tomuto odpovědnému chování ze strany managementu či vedoucích pracovníků motivováni. Z tohoto důvodu by měl management společnosti Skanska a.s. více zapojit své zaměstnance ať již do rozhodování v oblastech CSR či prostřednictvím soutěží a programů, které budou zaměřené na zaměstnance společnosti Skanska a.s.

Jednotlivé kroky k motivaci zaměstnanců, mohou vést skrz soutěž nazvanou např. „*Nejodpovědnější kancelář*“. V rámci této soutěže by každoročně (případně dle finanční situace společnosti každý měsíc), společnost Skanska a.s. vyhlásila nejodpovědnější kancelář, která během stanoveného období dosáhla nejvyšší spotřeby energie, případně nejvyšší spotřeby kancelářského papíru apod. Zaměstnance této kanceláře by ohodnotila různými zaměstnaneckými benefity např. v podobě poukazů na wellness procedury, sportovní či kulturní akce atd. Touto zábavnou formou, nejen upozorní management společnosti na problematiku spojenou se zbytečným plýtváním energií či kancelářského papíru, ale především touto cestou sníží své náklady a přinutí své zaměstnance chovat se odpovědněji v rámci svého pracoviště.

2) *Strategická komunikace*

Další oblastí, na kterou by se společnost Skanska a.s. měla zaměřit je posílení vzájemné komunikace, nejen mezi jednotlivými odděleními ve společnosti, ale především mezi klíčovými stakeholdery a společností Skanska a.s.

Společnost by se měla zaměřit v první řadě na aktualizaci informací, uváděných na svých webových stránkách. Kde v mnohých případech poskytuje ať již široké veřejnosti či ostatním klíčovým stakeholderů zastaralé informace týkající se např. oblasti environmentu. Dále by měla společnost Skanska a.s., ať již formou rozšíření ročních profilů společnosti či nových odkazů na svých webových stránkách, věnovat pozornost aktuálním informacím, týkající se naplňování konceptu CSR.

I přestože společnost přistupuje k environmentální oblasti CSR strategicky, a v mnohých případech podniká řadu aktivit, jdoucích nad rámec zákonných povinností, slabou stránkou, zde zůstává již zmíněná komunikace a propagace jejího odpovědného chování. Ačkoliv právě marketingová propagace a komunikace patří mezi hlavní nástroje velkých společností, které touto cestou dávají najevo svůj odpovědný přístup ať již vůči společnosti či životnímu prostředí. Z tohoto důvodu by mělo oddělení udržitelného rozvoje vést s oddělením komunikace častější dialog, v rámci kterého by probírali témata jako je např. CSR, odpovědný přístup k ŽP, šetrná výstavba, ocenění společnosti, novinky v oblasti odpovědného a udržitelného stavitelství apod. Případně by management společnosti měl určit konkrétního zaměstnance v oddělení komunikace, který se bude touto oblastí zabývat a poskytovat svým klíčovým stakeholderům aktuální informace.

3) *Návrh na pořízení čističky šedé vody pro administrativní budovu společnosti Skanska*

Poslední oblastí, kde by společnost Skanska a.s. měla vylepšit a především posílit svůj odpovědný přístup k ŽP, je efektivní snižování spotřeby pitné vody u své administrativní budovy. Co se týče jednotlivých stavebních projektů, zde společnost Skanska a.s. realizuje a navrhuje řadu úsporných opatření, která snižují spotřebu pitné vody v průběhu provozu dané budovy. Bohužel tato úsporná opatření společnost Skanska a.s. dosud nevyužívá u své administrativní budovy, i přestože zde zaměstnává více než 400 zaměstnanců.

V této administrativní budově využívá společnost pouze úsporná opatření na sociálních zařízeních, a to v podobě úsporných perlátorů u vodovodních baterií, či dvojitý splachovací systém. Bohužel pro veškeré účely společnost Skanska a.s. využívá pitnou vodu. Z tohoto důvodu se rozhodl autor práce (také vzhledem k neustále se zvyšující ceně pitné vody) navrhnout společnosti řešení i v oblasti využití šedých vod¹.

Návrh spočívá v samotném pořízení a umístění konkrétní kompaktní čističky šedých vod (např. od specializované společnosti ASIO, spol. s r.o., která se dlouhodobě již zabývá technologiemi na čištění a úpravou odpadních vod) ve sklepních prostorách administrativní budovy společnosti Skanska a.s.

Za vhodnou čističku, která nejlépe vyhovuje prostorům administrativní budovy, byla autorem této práce navržena čistička se systémem typu AS–GW/AQUALOOP 48 (uvedená v příloze L, na obrázku – Obr. L1), která je nejen úsporná, ale také šetrná k životnímu prostředí (ASIO, 2013, s. 8).

Výhody této čističky, oproti běžné čističce jsou následující:

- úspora pitné vody, která nezávisí na klimatických podmínkách umístěné čističky,
- krátká návratnost investice (úspora za pitnou vodu a odpadní vodu),
- nízká energetická náročnost za provozu,
- vysoká kvalita,
- malé prostorové nároky na instalaci (včetně rychlé instalace a rozvodů),
- ochrana životního prostředí atd. (ASIO, 2013, s. 8).

Tento typ čističky byl zvolen, nejen díky samotným výhodám, které tato čistička nabízí, ale především, kvůli využití šedé vody, kterou dle nízkých úhrnů ročních srážek (připadajících na hlavní město Praha a Středočeský kraj) využije společnost Skanska a.s. pro účely splachování a zalévání lépe než v případě, kdyby využívala dešťovou vodu.

¹ Šedou vodou neboli splaškovou vodou je zde myšlena, veškerá voda neobsahující fekálie a moč, která odtéká z umyvadel, van a sprch apod.

Jednotlivé kroky nezbytné pro umístění čističky u administrativní budovy:

1. zjištění roční spotřeby pitné vody dle ročního vyúčtování,
2. výpočet vyprodukované šedé vody před realizací čističky,
3. porovnání roční produkce šedé vody a roční spotřeby pitné vody před realizací čističky,
4. výběrové řízení na dodavatele specializující se na technologie, zaměřených na čištění a úpravu odpadních vod, včetně dodání vypracovaných projekčních a instalačních podkladů k realizaci,
5. uzavření spolupráce (smlouva o dílo),
6. realizace čističky a uvedení do provozu.

Zjištění roční spotřeby pitné vody dle ročního vyúčtování

Spotřeba pitné vody u administrativní budovy byla uvedena již v předchozím pododdíle 5.1.7 včetně grafického znázornění v příloze H na Obr. H4. (Budoucí vývoj pro další 2 roky byl vypočítán z ročního průměru spotřebované vody za předchozí období 2010 – 2014. Tyto vypočítané údaje jsou uvedené přehledněji v příloze L na Obr. L3 a L4).

Výpočet vyprodukované šedé vody před realizací čističky

Pro stanovení produkce šedé vody byla využita **součtová metoda**, pomocí které se určí výsledná produkce šedé vody (v litrech) pro administrativní budovu za 1 den.

Pro tento výpočet je důležité nejdříve si vypočítat hodnotu celkové produkce šedé vody Q_p (jednotlivá vstupní data pro tento výpočet jsou uvedena v příloze L v tabulce – L2).

Celková produkce šedé vody (v l/den) se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$Q_p = \sum_{i=1}^m q_{prod,i} * n_{mj,i} \quad (1.0)$$

- Kde
- Q_p celková produkce šedé vody (v l/den)
 - $q_{prod,i}$ produkce šedé vody na měrnou jednotku a den (v l/den)
 - $n_{mj,i}$ počet měrných jednotek stejného druhu
 - m počet druhů měrných jednotek

$$Q_p = \sum_{i=1}^m (12 * 400) + (5 * 400) + (2 * 400) = 7\ 600\ l / den \quad (1.1)$$

Po výpočtu celkové produkce šedé vody je důležité si tuto hodnotu převést na roční produkci šedé vody, dle následujícího vzorce:

$$Q_{p,rok} = Q_p * \text{počet dní v roce} \quad (1.2)$$

Kde $Q_{p,rok}$ celková produkce šedé vody (v l/rok)

$$Q_{p,rok} = 7\ 600 * 365 = 2\ 774\ 000\ l / rok \Rightarrow \frac{2\ 774\ 000}{1\ 000} = 2774\ m^3 / rok \quad (1.3)$$

Výsledná roční celková produkce šedé vody v administrativní budově by dle výpočtů činila 2 774 000 l. Tuto hodnotu je vhodné, kvůli výslednému porovnání pitné a šedé vody, převést na měrnou jednotku m³/rok.

Porovnání roční produkce šedé vody a roční spotřeby pitné vody před realizací čističky

Porovnání roční produkce šedé vody a roční spotřeby pitné vody (bez využití čističky šedých vod) je graficky uvedené v příloze L na obrázku – Obr. L3 a L4.

Z těchto obrázků je na první pohled patrný rozdíl mezi šedou a pitnou vodou, kde šedá voda tvoří přibližně polovinu spotřeby pitné vody. Již z těchto obrázků je tedy patrná budoucí úspora nákladů spojených se spotřebou pitné vody, v případě pokud by se společnost Skanska a.s. rozhodla pro pořízení této čističky. (Konkrétní finanční vyjádření úpor je uvedené v následující části tohoto oddílu, kde je zhodnocen celý návrh na pořízení čističky šedých vod).

Zhodnocení návrhu na pořízení čističky typu AS–GW/AQUALOOP 48

Důležitým ukazatelem, pro společnost Skanska a.s., pokud se má rozhodnout pro pořízení této čističky, je na jedné straně úspora nákladů a spotřeby pitné vody, a na straně druhé informace o tom, za jak dlouho se jí investovaná částka vrátí.

Z tohoto důvodu je vhodné vypočítat dobu návratnosti dané investice pomocí vhodně zvoleného ukazatele, kterým je pro tento typ investice prostá doba návratnosti (jelikož se jedná o nízkou investici, zvolil autor této práce právě tento vzorec, který investorovi (společnosti Skanska a.s.), nejrychleji určí dobu návratnosti dané investice).

Pro prostou dobu návratnosti je vhodné použít následující vzorec:

$$TN_p = \frac{IN}{CF} \quad (1.4)$$

Kde TN_p prostá doba návratnosti
 IN celkové náklady vynaložené na investici (investiční výdaj)
 CF roční peněžní tok (roční příjem z provedené investice)

$$TN_p = \frac{440\ 600}{147\ 577} = 3 \text{ roky} \quad (1.5)$$

Jednotlivá vstupní data pro tento výpočet jsou uvedena v následující tabulce (Tab. 13 a Tab. 14). Jako roční příjem z provedené investice byl zvolen vypočtený výnos v prvním roce, kdy by čistička šedých vod začala fungovat. Ve výpočtu investičních nákladů nejsou zahrnuty případné náklady související s pravidelnou údržbou či opravou.

Tab. 13: Investiční náklady vyjádřeny v korunách

Investiční náklady v Kč (včetně DPH)	
AS-GW-AQUALOOP/ 48 – Čistírna šedých vod	228 300
Vnitřní kanalizace (74 m)	30 000
Vnitřní vodovod (300 m)	157 800
Cena za projektovou dokumentaci	24 500
Investiční náklady celkem	440 600

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti ASIO, spol. s r.o.

Komentář k tabulce: Výsledné náklady zahrnují kromě ceny pořízení konkrétní čističky také ostatní náklady spojené s realizací této čističky – jedná se o rozvody nového vnitřního vodovodu a kanalizace pro šedou vodu.

Jelikož se týká o nízké investice, odpovídá tomu i výsledná doba návratnosti, která bude dle výpočtů přibližně 3 roky.

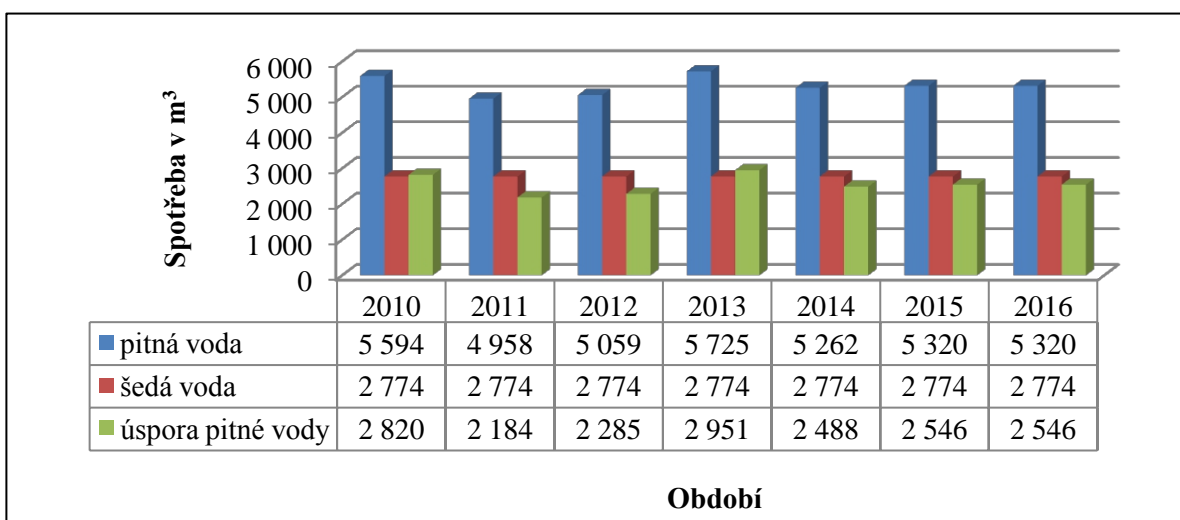
Jednotlivé výhody plynoucí pro společnost Skanska a.s. ze zapojení čističky šedých vod, ať již v podobě finančních úspor či snížení spotřeby pitné vody jsou přehledněji uvedené v následující tabulce (Tab. 14) a graficky na následujícím obrázku (Obr. 12).

Tab. 14: Zhodnocení dané investice za období 2010 – 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cena pitné vody (v Kč/m ³)	53,20	55,40	58,70	62,30	62,30	77,65	82,50
Využívaná šedá voda (v m ³ /rok)	2 774	2 774	2 774	2 774	2 774	2 774	2 774
Úspora při využití systému za rok	147 577	153 680	162 834	172 820	172 820	215 401	228 855
CF (roční příjem z investice)	147 577	153 680	162 834	172 820	172 820	215 401	228 855
Návratnost investice	- 293 023	- 139 344	23 490	196 310	369 131	584 532	813 387

Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář k tabulce: Dle odhadovaného výpočtu roční produkce šedé vody, by v případě přijetí návrhu na pořízení dané čističky šedých vod společnost Skanska a.s. uspořila nemalé finanční částky, které by následně mohla investovat do motivace svých zaměstnanců případně na zlepšení strategické komunikace ohledně společensky odpovědného chování.



Obr. 12: Vývoj celkové spotřeby pitné a šedé vody za období 2010 – 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář k obrázku: Z údajů uvedených v daném obrázku je na první pohled znatelné snížení spotřeby pitné vody, díky využívání šedé vody při splachování na toaletách. Pro společnost Skanska a.s. by čistička šedých vod výrazným způsobem vylepšila dosavadní situaci týkající se nejen samotné produkce spotřeby pitné vody, ale především by vyřešila současnou finanční situaci, která souvisí s neustále se zvyšující cenou pitné vody v České republice.

Závěr

V současné moderní době se již u společností nehodnotí pouze jednotlivé základní ekonomické ukazatele, mezi které patří především tržby či dosažený provozní zisk, ale stále častěji se sledují a vyhodnocují jednotlivé odpovědné aktivity, které dané společnosti podnikají ať již v rámci své společnosti či životního prostředí.

Hlavním důvodem, proč se společnosti chovají odpovědně a následně vyhodnocují své odpovědné chování, je tlak, který na společnosti vyvíjí jejich mateřské společnosti, které společně s ostatními klíčovými stakeholdery od společností očekávají, že se budou chovat odpovědně nejen vůči svým zaměstnancům, společnosti ve které působí, ale také vůči životnímu prostředí.

Samotné odpovědné a udržitelné chování se již nevyžaduje pouze od výrobních a stavebních společností, které ovšem mají díky své činnosti a působení největší vliv na okolní prostředí, jelikož se jedná o největší producenty emisí, hluku či odpadů atd. Odpovědné chování je v rámci environmentální oblasti očekáváno také od ostatních společností zabývajících se např. administrativními či bankovními službami. Neboť právě tyto společnosti představují velké producenty papírových odpadů a spotřeby elektrické energie.

I přestože koncept CSR přináší řadě společností výhody, které mají buď nefinanční podobu či se účinek z jejich odpovědného chování projeví až po několika letech, i tak se o tuto problematiku v současné době zajímá čím dál tím větší počet společností či organizací, kteří zavádějí koncept CSR do svého podnikání.

Přesto bude pokaždé záležet na konkrétním subjektu, zda mu jeho odpovědné chování a prostředky investované do CSR aktivit budou pokaždé přinášet pouze výhody, anebo zda se bude potýkat i s neúspěchem, který mu ve formě nevýhod přinese zavedení tohoto konceptu. Pokud bude přistupovat k jednotlivým oblastem společenské odpovědnosti zcela zodpovědně, tzn., zapojí koncept CSR do současné podnikové strategie, může tak dosáhnout očekávaného výsledku v podobě ekonomických a environmentálních přínosů, které přináší tento koncept.

Společnost Skanska a.s. přistupuje ke všem oblastem společenské odpovědnosti velmi zodpovědně. Neboť si dobře uvědomuje, že svými výrobními a stavebními činnostmi negativně ovlivňuje nejen společnost, ve které působí, ale především životní prostředí. Hlavní zásluhu na jejím odpovědném chování má její mateřská společnost Skanska AB, která od své obchodní jednotky očekává odpovědné a udržitelné chování. Kromě mateřské společnosti jsou to také ostatní klíčoví stakeholderi, kteří mají na společnost Skanska a.s. značný vliv, a díky kterým se společnost snaží chovat odpovědně a podnikat řadu odpovědných aktivit.

Přesto nejdůležitější roli u odpovědného a udržitelného chování společnosti Skanska a.s. hraje její rozvinutá Environmentální strategie, jdoucí v mnohých případech nad rámec zákonných povinností. Právě tato strategie, kterou poprvé v roce 2008 společnost Skanska a.s. implementovala do svého podnikání, jí přináší řadu výhod, ať již v podobě nižších nákladů díky efektivnějšímu využívání zdrojů, posílení silné pozice na českém stavebním trhu či posílení důvěryhodnosti společnosti atd.

Tyto výhody, ostatně potvrdila také analýza environmentálně odpovědných aktivit, kterou autor této práce provedl dle jednotlivých klíčových oblastí, jimiž se společnost Skanska a.s. v rámci svého odpovědného a udržitelného chování zabývá.

Výsledky provedené analýzy a následné vyhodnocení jednotlivých environmentálně odpovědných aktivit poukázaly na to, že se jedná o velkou stavební společnost, která podniká řadu odpovědných aktivit směřujících ke snížení negativního vlivu na životní prostředí. V rámci oblasti image společnosti, svým odpovědným chováním společnost docílila posílení dobrého jména, důvěryhodnosti a především se díky odpovědným aktivitám, které v této oblasti podniká, odlišuje od ostatních konkurenčních firem působících na stavebním trhu. Co se týče oblasti dodavatelského řetězce, zde společnost Skanska a.s. zlepšuje své odpovědné chování vůči společnosti a životnímu prostředí především díky přísným kritériím výběru obchodních partnerů. Na základě tohoto výběru uzavírá společnost Skanska a.s. spolupráce pouze s nejvýhodnějšími a nejodpovědnějšími dodavateli a subdodavateli.

Další oblastí, kde společnost uplatňuje principy odpovědného a udržitelného chování je oblast energie. Zde, díky úsporným opatřením a především díky efektivnímu využívání energií dosahuje ve sledovaném období společnost Skanska a.s. nižší spotřeby energie a produkce emisí CO₂. Co se týče efektivního využívání materiálů a s nimi související produkce odpadů, i zde výsledky analýzy interních dokumentů potvrdily klesající průběh vyprodukovaného odpadu. Neboť se společnost Skanska a.s. snaží v průběhu své stavební činnosti maximálně využít všechny stavební odpady. Zvýšenou pozornost věnuje také odpovědnému výběru stavebních materiálů a následnému třídění a recyklaci.

Z výsledků analýzy vyplynuly pouze dvě klíčové oblasti, v rámci kterých by měla společnost Skanska a.s. vylepšit svůj odpovědný přístup a rozšířit své environmentálně odpovědné aktivity. Jedná se především o zaměstnance společnosti Skanska a.s. a o hospodaření s pitnou vodou. Hlavním nedostatkem u zaměstnanců společnosti Skanska a.s. je slabá motivace k odpovědnému přístupu ze strany managementu společnosti. Zatímco u oblasti vodního hospodářství je hlavním problémem nedostatečné využití dešťové a šedé vody. Z tohoto důvodu se autor této práce pokusil managementu společnosti Skanska a.s. na základě teoretických a praktických zkušeností navrhnout další postupy a doporučení, která by vedla ke zlepšení situace v daných oblastech. Návrh spočíval především v pořízení čističky šedých vod, která by výrazným způsobem zlepšila využití šedé vody u administrativní budovy společnosti Skanska a.s. a zároveň by snížila spotřebu pitné vody a nákladů souvisejících s neustále se zvyšující cenou pitné vody.

Závěrem této práce bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Magdaléně Zbránkové, Ph. D., za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce. Poděkování patří také mému konzultantovi Mgr. Peterovi Sokolovi, nejen za jeho ochotu, ale především za cenné rady a doporučení. Dále bych touto cestou ráda poděkovala odborníkům ze společnosti Skanska a.s., a to především Ing. Karlovi Fronkovi a Ing. Markovi Novákovi. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich trpělivost, podporu během studia a při vypracovávání této diplomové práce.

Seznam použité literatury

ASIO, 2013. Projekční a instalační podklady k čističce typu AS-GW/AQUALOOP [online]. Brno 2013 [vid. 2015–04–20]. Dostupné z: http://www.asio.cz/?download=/_materialy-as-gwaqualoop/aqualoop_pip_2013_09_13.pdf

BISNODE, 2014. Tiskové zprávy: *Stavebnictví bojuje o přežití* [online]. Praha, 2014 [vid. 2015–02–05]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/wp-content/uploads/2014/01/bisnode-cz-140106.pdf>

BLAŽEK, L. et. al., 2009. *Konkurenční schopnost podniků (Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti – druhá etapa)*. 1. vyd. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Ekonomicko – správní fakulta MU, 2009. ISBN 978–80–210–5058–7.

BUSINESS LEADERS FORUM, 2008. Společenská odpovědnost firem: *Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008 [vid. 2014–12–15]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

BUSINESS LEADERS FORUM, 2012a. Co je CSR: *Slovník pojmů* [online]. Praha, 2012 [vid. 2014–12–17]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

BUSINESS LEADERS FORUM, 2012b. Co je CSR: *Normy a iniciativy* [online]. Praha, 2012 [vid. 2014–12–19]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy/>

BUSINESS LEADERS FORUM, 2012c. Co je CSR: *Výsledky výzkumného projektu – Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012* [online]. Praha, 2012 [vid. 2015–01–05]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2013/01/CSR_Pruzkum_2012_Vysledky.pdf

BUSINESS LEADERS FORUM, 2012d. O nás: *Kdo jsme – proměňujeme myšlenku CSR ve skutečnost* [online]. Praha, 2012 [vid. 2015–03–07]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/o-nas/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2012. *Firma a životní prostředí: Od prvních kroků ke komplexní strategii*. 1. vyd. Praha: Byznys pro společnost, 2012. ISBN 978-80-905188-1-0.

CALLAN, Scott J. and Janet M. THOMAS, 2009. *Environmental economics and management: theory, policy, and applications*. 5th ed., Mason, OH: South-Western, 2009. ISBN 978-1-4390-8063-4.

CARROLL, A. B., 1999. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. In: *Business and Society* [online]. Chicago: SAGE Publications, Inc., September 1999, vol. 38, iss. 3, p. 268–295 [vid. 2014-11-10]. ISSN 0007-6503. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/199339277?accountid=17116>

CEEC Research, 2014. Kvartální analýza českého stavebnictví 4/2014 [online]. Praha, 2014 [vid. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/filter-research-list?sCountry=CZ&sYear=2014>

CEEC Research, 2015. Kvartální analýza českého stavebnictví 1/2015 [online]. Praha, 2015 [vid. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/filter-research-list?sCountry=CZ&sYear=2015>

CENIA, 2012. Environmentální značení: *Poskytování informací o dobrovolných nástrojích* [online]. Praha: Česká informační agentura životního prostředí, 2012 [vid. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/ekoznaceni/poskytovani-informaci-o-dobrovolnych-nastrojich>

COM, 2001. Commission of the European communities: *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. Brussels: COM, 2001, 366 final, p. 1–32 [vid. 2014-12-14]. Dostupné z: http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf

ČESKÁ REPUBLIKA, MŽP, 1992. Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění zákona č. 123/1998 Sb. a zákona č. 100/2001 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 4. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/5b17dd457274213ec12572f3002827de?OpenDocument>

ČESKÁ REPUBLIKA. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 56. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

ČSN ISO 26000:2010. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. 1. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. Třídící znak 01 0390.

ČSÚ, 2014. Jak se daří českému stavebnictví: *Analýza* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014–07–17 [vid. 2015–02–05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/17002D8E51/\\$File/20003714.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/17002D8E51/$File/20003714.pdf)

DAHLSTRUD, A., 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2008, vol. 15, iss. 1, p. 1–13 [vid. 2014–12–13]. DOI: 10.1002/csr.132. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>

FRIEDMAN, M., 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* [online]. New York: The New York Times Company, 1970 [vid. 2015–01–05]. Dostupné z: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

HERČÍK M., 2008. Legislativa ochrany životního prostředí: *Studijní opora* [online]. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2008 [vid. 2015–01–10]. Dostupné z: <http://www.fmfi.vsb.cz/export/sites/fmfi/cs/studium-a-vyuka/studijni-opory/616-Hercik-Legislativa-ochrany-zivotniho-prostredi.pdf>

HOLME, Richard and Phil WATTS., 2000. *Corporate social responsibility: making good business sense* [online]. Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 2000, p. 10 [vid. 2014-12-14]. ISBN 29-402-4007-8. Dostupné z: <http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>

KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOLLAROVÁ, H., 2009. *Environmentální technologie a ekoinovace v České republice*. 1. vyd. Praha: CENIA, 2009. ISBN 978-80-85087-69-7.

KOTLER, Philip and Nancy LEE, 2005. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. ISBN 978-0-471-47611-5.

KOUBSKÁ K. a E. HRALOVÁ, 2006. Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost: *Příručka pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje, 2006 [vid. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>

KULDOVÁ, L., 2010. *Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina – Plzeň: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

KULDOVÁ, L., 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012. ISBN 978 – 807-2114-085.

KUNZ, V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

NADACE PARTNERSTVÍ, 2014. Otevřená zahrada: *Pasivní budovy – ocenění* [online]. Brno, 2014 [vid. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.otevrenazahrada.cz/Pasivni-budovy/Oceneni.aspx>

ONBUSINESS, 2014. Stavebnictví v roce 2014: *Krize pokračuje* [online]. Praha: Bispiral s.r.o., 2014 [vid. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.onbusiness.cz/stavebnictvi-v-roce-2014-krize-pokracuje-525>

PAVLÍK, M. a M. BĚLČÍK, et al., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

PETŘÍKOVÁ, R., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. 1 vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M., 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

REMTOVÁ, K., 2006. *Strategie podniku v péči o životní prostředí: Dobrovolné nástroje*. 1. vyd. Praha: VŠE Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1086-3.

ROBBINS, Stephen P. and Mary COULTER, 2004. *Management*. 7. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

SKANSKA, 2008. O nás: *Náš Etický kodex* [online]. Praha, 2008 [vid. 2015-03-09]. Dostupné z: http://www.skanska.cz/cdn-1cbb6ebd5166193/Global/About%20Skanska/Downloads/EK_CZ_FIN.pdf

SKANSKA, 2010. Média: *Tisková zpráva – Navzdory krizi skupina Skanska v České a Slovenské republice zvýšila zisk* [online]. Praha, 2010 [vid. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/News-and-press/Display-News/?nid=QFNQvIzP>

SKANSKA, 2011. Média: *Tisková zpráva – Společnosti Skanska poklesl obrat i zisk ve stavební výrobě, oživení v evidenčním developementu* [online]. Praha, 2011 [vid. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/News-and-press/Display-News/?nid=Q1xTlbDu>

SKANSKA, 2012a. O nás: *Historie* [online]. Praha, 2012 [vid. 2015–02–02]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Historie/>

SKANSKA, 2012b. Média: *Tisková zpráva – Společnost Skanska sanuje problémy z minulosti* [online]. Praha, 2012 [vid. 2015–02–08]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/News-and-press/Display-News/?nid=xHDx1IZR>

SKANSKA, 2012c. O nás: *Naše cíle* [online]. Praha, 2012 [vid. 2015–02–16]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Nase-cile/#>

SKANSKA, 2012d. About Skanska: *Sustainability – Green Business Plan* [online]. Rickmansworth, 2012 [vid. 2015–03–15]. Dostupné z: <http://www.skanska.co.uk/cdn-1cc5749c732c888/Global/About%20Skanska/Sustainability/Downloads/Skanska%20-%20GSIs%20-%20External%20version%20-%20IMS%20V11%20-%20130711.pdf>

SKANSKA, 2013. O nás: *Základní informace* [online]. Praha, 2013 [vid. 2015–02–02]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Zakladni-informace-o-spolenosti-/>

SKANSKA, 2014a. O nás: *Základní informace – Profil Skanska 2014* [online]. Praha, 2014 [vid. 2015–02–02]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/News-and-press/Profil-Skanska/>

SKANSKA, 2014b. Média: *Tisková zpráva – Komerčnímu a rezidenčnímu developmentu Skanska se dařilo, ve stavebním segmentu Skanska překročila k velkému odpisu aktiv* [online]. Praha, 2014 [vid. 2015–02–08]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/News-and-press/Display-News/?nid=6wDkoU0D>

SKANSKA, 2014c. Média: *Tisková zpráva – V prvním čtvrtletí se Skanska dařilo* [online]. Praha, 2014 [vid. 2015–02–08]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/News-and-press/Display-News/?nid=O7BregPA>

SKANSKA, 2015. About us: *Geographic markets* [online]. Stockholm, 2015 [vid. 2015–02–02]. Dostupné z: <http://group.skanska.com/About-us/Our-geographic-markets/>

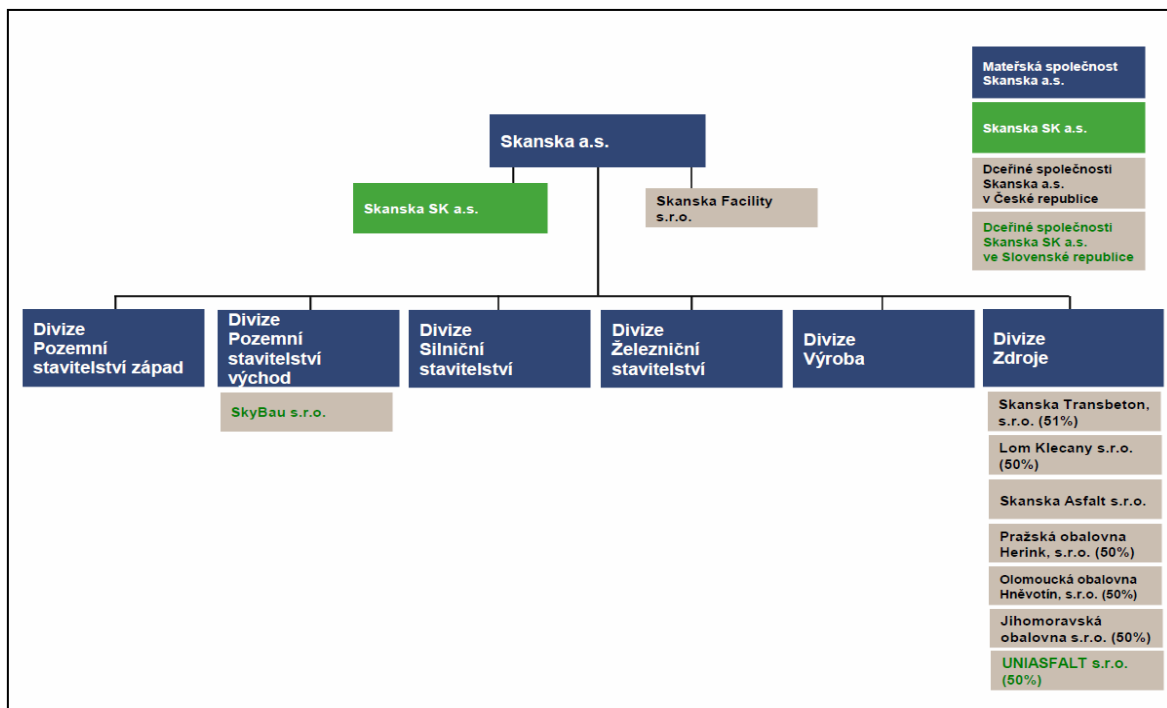
VEBER, J., et al., 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

WERTHER, William B. and David CHANDLER, 2010. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. 2nd ed., Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2010. ISBN 978-1-4129-7453-0.

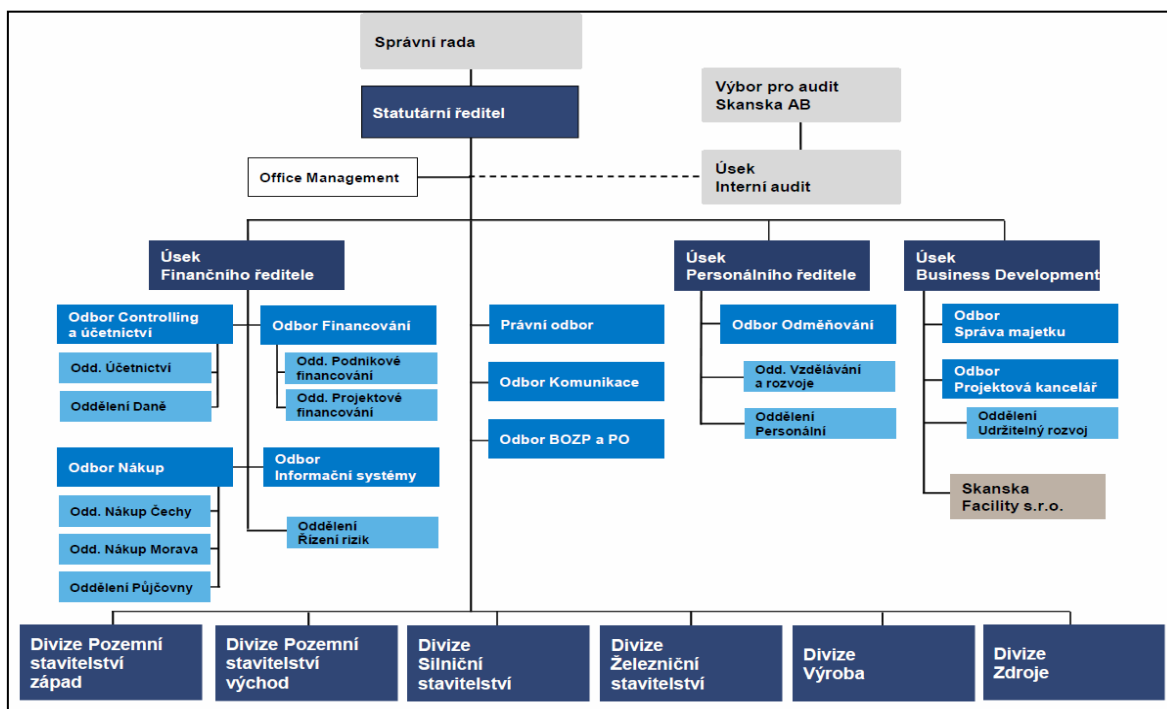
Seznam příloh

Příloha A	Organizační struktura společnosti Skanska a.s.	90
Příloha B	Situace českého stavebnictví v letech 2010 – 2014	91
Příloha C	Etický kodex Skanska.....	95
Příloha D	Environmentální politika skupiny Skanska	96
Příloha E	Environmentální strategie.....	97
Příloha F	Green business Plan	99
Příloha G	Certifikát k projektu „Zelená firma“	101
Příloha H	Zhodnocení klíčových oblastí administrativní budovy Skanska a.s....	102
Příloha I	Produkce emisí CO₂ ve společnosti Skanska a.s.	105
Příloha J	Skladba stavebních odpadů v období 2010 – 2014.....	106
Příloha K	Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada.....	108
Příloha L	Návrh na pořízení čističky šedých vod.....	117

Příloha A Organizační struktura společnosti Skanska a.s.



Obr. A1: Členění společnosti Skanska a.s. dle jednotlivých divizí a dceřiných společností
Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.



Obr. A2: Organizační struktura společnosti Skanska a.s.
Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.

Příloha B Situace českého stavebnictví v letech 2010 – 2014

I přestože stavebnictví patří k významným odvětvím podporující českou ekonomiku ať již z pohledu zaměstnanosti či tvorby HDP, zaznamenal také tento obor v průběhu předchozích pěti let krizi související např. s ekonomickou recesí, nedostatkem státních a soukromých zakázek či poklesem daňových příjmů obcí i krajů atd. (Bisnode, 2014 s. 1).

Dle výsledků Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2014, s. 1) dosáhlo české stavebnictví svého vrcholu **v letech 2007 – 2008**, od té doby stavebním firmám klesají nejen obraty a zisky, ale také se výrazně snižuje počet jejich zaměstnanců.

Tyto výrazné negativní změny potvrdila také analytická studie stavebnictví, kterou provedla poradenská společnost Bisnode. Ta ve své studii hodnotila **v letech 2010 – 2012** vzorek 81 nejvýznamnějších firem, které podnikají v oblasti stavebnictví. Patřily mezi ně jak velké, tak i malé a střední firmy např. **EUROVIA CS a.s., Metrostav a.s., Dálniční stavby a.s., STRABAG a.s., Skanska a.s., LUMEN a.s.** apod. Z výsledků této studie byl potvrzen výrazný pokles celkových tržeb všech hodnocených společností, který představoval pád o 18,5 % (z celkových tržeb 175 800 mil. Kč v roce 2010 na celkových 143 334 mil. Kč v roce 2012). Zatímco celkový hospodářský výsledek sledované skupiny společností propadl ve stejném sledovaném období o neuvěřitelných 34,6 % (z 5 512 mil. Kč v roce 2010 na 3 603 mil. Kč v roce 2012). Situace na trhu ve sledovaném období měla negativní dopad také na zaměstnanost, ta se snížila o 10 %. Dle analytičky Bisnode Petry Štěpánkové tyto výsledky dokazují, že stavební společnosti na trhu v letech 2010 – 2012 doslova bojují o přežití, o udržení své pozice na stavebním trhu a zároveň tvrdě soutěží o získání každé zakázky (Bisnode, 2014 s. 1–2).

Rok 2012 nebyl bohužel pro stavební sektor posledním rokem, kdy docházelo k postupným poklesům. Také **rok 2013** nebyl pro tento segment příliš úspěšným rokem. Naopak dle výsledků ČSÚ (2014, s. 1) byl pokles stavební produkce v první polovině roku 2013 nejrychlejší od dob vzniku České republiky. Celkový výkon ve stavebnictví se za první pololetí propadl až o 12,7 %. Z čehož produkce pozemního stavitelství se snížila o 12,4 % a produkce inženýrského stavitelství zaznamenala pokles o 13,4 %. Tento výrazný pokles byl zapříčiněn nejen dalším úbytkem stavebních projektů od investorů,

obtížnou finanční a ekonomickou situací daných stavebních firem, ale také kvůli klimatickým podmínkám (netradičně dlouhé zimě), díky kterým byla stavební sezóna zahájena později (OnBusiness, 2014).

Naštěstí **rok 2014** přinesl pro stavební odvětví značné zlepšení. Již od samotného začátku roku dosáhlo české stavebnictví prvního mírného růstu a prolomilo tak předchozí pětiletou krizi. Stavební produkce meziročně vzrostla o 2,3 %. Tento růst má na svědomí zejména inženýrské stavitelství, které zaznamenalo růst produkce o celých 7,5 %, kdežto produkce pozemního stavitelství zůstala na stejné úrovni jako v roce 2013 (CEEC Research, 2015, s. 1). Jak uvádí ČSÚ (2014, s. 1–2) významnou pozitivní roli, zde sehrály především klimatické podmínky, kdy díky poměrně velmi mírné zimě mohli stavbaři pracovat v podstatě bez omezení.

A jak tvrdí Jiří Vacek, ředitel CEEC Research s.r.o.: „*V roce 2015 bude pokračovat mírný růst stavebního sektoru, který bude tažen především přílivem veřejných zakázek*“ (CEEC Research 2015, s. 5). Přesto většina českých stavebních firem (až 88 %) neočekává, že by se daný sektor mohl vrátit na předkrizovou úroveň z roku 2008 během dalších následujících pěti let (CEEC Research, 2015).

Vliv krizové situace na společnost Skanska a.s.

I přes krizovou situaci panující ve stavebnictví od roku 2009, zvýšila skupina Skanska v České a Slovenské republice **v roce 2009** svůj provozní zisk o 10 % na 1,545 mld. Kč. Tohoto výsledku dosáhla skupina Skanska navzdory propadu tržeb o 17 % na 31,243 mld. Kč. Nejvíce se v tomto roce dařilo segmentu dopravního stavitelství, naopak oblast rezidenčního developmentu byla ekonomickou krizí zasažena nejvíce. Dle bývalého generálního ředitele Skanska a.s. Dana Ťoka, byl rok 2009 pro společnost Skanska a.s. v mnoha oblastech přelomový. Restrukturalizace, jejíž hlavním cílem bylo nejen zjednodušit řízení skupiny Skanska, ale především zvýšit produktivitu práce, se ukázala v období krize jako prozíravý krok. Jen díky tomu, společnost Skanska a.s. zvládla překonat náročné podmínky roku 2009 (Skanska, 2010).

Rok 2010 byl ve srovnání s předchozím rokem 2009 pro společnost Skanska a.s. mnohem horší. Krize ve stavebním sektoru udeřila v plné síle a pocítila to také skupina Skanska

v ČR a SR, které meziročně poklesly tržby o 22 % na 24,3 mld. Kč. Kromě celkových tržeb poklesl také provozní zisk na 1,2 mld. Kč z předchozích 1,5 mld. Kč. V tomto roce naopak v oblasti rezidenčního developmentu zaznamenala společnost Skanska a.s. známky oživení (v roce 2010 prodala 415 bytů ve srovnání s 269 byty prodaných v roce 2009), (Skanska, 2011).

Přesto měla společnost Skanska a.s. nejhorší období stále před sebou. V následujících třech letech (**2011 – 2013**) nejenže stále skupině Skanska klesaly tržby, ale propad zaznamenával také provozní zisk.

V roce 2011 skupině Skanska poklesly tržby meziročně o 19 % na 19,521 mld. Kč a provozní zisk klesl až na neuvěřitelných 155 mil. Kč z předchozích 1,176 mld. Kč (Skanska, 2012b). Ani **v roce 2012** se skupině Skanska nezastavil pokles celkových tržeb a provozního zisku. Přesto ve srovnání s ostatními stavebními firmami např. se společností EUROVIA CS a.s., Metrostav a.s. či STRABAG a.s., dosahovala dle analytické studie o stavebnictví, kterou prováděla poradenská společnost Bisnode v roce 2010 – 2012, společnost Skanska a.s. v roce 2012 vyšších tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží než konkurující společnosti EUROVIA CS a.s. či STRABAG a.s. (Bisnode, 2014, s. 1–2).

Zatím nejhorší rok pro společnost Skanska a.s. díky situaci, která panovala na trhu stavebnictví, byl **rok 2013**. V tomto roce provozní zisk skupiny Skanska klesl až na minusové hodnoty (-899 mil. Kč viz Tab. 3). Propad stavebního trhu zapříčinil skupině Skanska další pokles tržeb, konkrétně celkový pokles o 23 % na 12,4 mld. Kč. Společnost Skanska a.s. se snažila nepříznivou situaci na stavebním trhu vyřešit tím, že v roce 2013 provedla odpis vybraných položek aktiv, čímž tak zrealnila jejich současnou tržní hodnotu (Skanska, 2014b).

Jak uvádí Dan Ťok (Skanska, 2014b, s. 1): *„Naše strategie je udržení ekonomicky zdravé a stabilní firmy. Po dohodě s mateřskou společností jsme se rozhodli v rámci restrukturalizačních opatření provést významné odpisy některých aktiv.“*

Dle základních ukazatelů skupiny Skanska v ČR a SR (uvedených v Tab. 3) je na první pohled patrné, že **rok 2014** prolomil předchozí pětiletou krizi. Tento rok byl pro skupinu

Skanska úspěšný, nejenže se skupině zvýšily celkové tržby o 26 % na 2,1 mld. Kč, ale také provozní zisk dosáhl opět kladných hodnot (konkrétně 142 mil. Kč), (Skanska, 2014c).

A co čeká společnost Skanska a.s. v tomto roce? Dle Patrika Choleva, CFO skupiny Skanska v ČR a SR, očekává společnost Skanska a.s. **v roce 2015** mírný růst. Tento růst společnost předpokládá především v oblasti pozemního a železničního stavitelství, kde mezi investory dochází k oživení. Přesto některé segmenty jako např. silniční stavitelství budou i v tomto roce stagnovat, neboť jsou závislé na připravenosti daných projektů (CEEC Research, 2015, s. 5).

Příloha C Etický kodex Skanska

Stavebnictví – odvětví, které má v České republice velmi pošramocenou pověst a to především díky korupci, nekvalitně odvedeným stavbám, nedostatečným bezpečnostním podmínkám či negativnímu vlivu na životní prostředí. Tyto negativní prvky, ač se nemusí týkat všech firem, které podnikají v tomto odvětví, nemají příliš příznivý vliv na celé stavebnictví. Společnost Skanska a.s. vnímá tyto nepříznivé vlivy působící v tomto odvětví jako příležitost ukázat, že se i v tomto oboru dá podnikat nejen odpovědně, ale především v souladu s dobrými mravy (viz „motto“ uvedené na následujícím obrázku – Obr. 4), (Skanska, 2014a, s. 42). Proto se členové etického výboru rozhodli vydat v roce 2002 **Skanska Code of Conduct – Etický kodex Skanska**, který bude určovat, jak mají všichni zaměstnanci společnosti Skanska kdekoliv na světě pracovat.



Obr. C1: Etický kodex Skanska

Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.

Etický kodex Skanska se dočkal druhého aktualizovaného vydání až v roce 2009. Díky úpravám je aktuální znění konkrétnější a ukládá skupině Skanska a jejím zaměstnancům mnohem více povinností a praktických návodů, jak mají v rámci etického podnikání postupovat (Skanska, 2014a, s. 42). Etický kodex popisuje od samotné etiky v obchodních vztazích také žádoucí chování v oblasti životního prostředí, zaměstnaneckých vztahů a bezpečnosti práce (Skanska, 2008, s. 1).

Svůj etický kodex nevnímá společnost Skanska a.s. pouze jako obecný popis společenské odpovědnosti skupiny Skanska, ale jako praktické postupy etického podnikání, v rámci kterých společnost Skanska a.s. netrpí korupcí, uplácením, porušováním pravidel hospodářské soutěže či diskriminací (Skanska, 2008, s. 1).

Příloha D Environmentální politika skupiny Skanska

SKANSKA

Datum vydání
2.8.2012

Environmentální politika skupiny Skanska v ČR a v SR

Pevně věříme, že příprava projektů i služeb souvisejících s výstavbou mohou zásadním způsobem přispět k udržitelnosti rozvoje světa. Společnost Skanska se proto zavazuje, že bude ve všech oblastech svého působení v jednotlivých lokalitách i na globální úrovni aktivně zajišťovat environmentální řízení. Priznivě důsledky takového přístupu ovlivní všechny zúčastněné strany, zejména zákaznky a dodavatele.

Organizační struktura, systémy řízení, procedury i vzdělávací plány jsou ve společnosti Skanska nastavovány tak, aby splňovaly všechny platné zákony, nařízení a standardy. Systém environmentálního managementu společnosti byl certifikován podle ISO 14001. Vzhledem k tomu, že za plnění našich environmentálních cílů je odpovědný vrcholový management, se řízení environmentálních vlivů stalo nedílnou součástí našich klíčových podnikatelských procesů a plánů.

Aktivním hledáním cest vedoucích ke snížení negativního dopadu našich projektů, produktů a služeb na životní prostředí v průběhu celého jejich životního cyklu chceme neustále zlepšovat jejich pověst s ohledem na aktivní přístup k ochraně životního prostředí. Touto cestou chceme získat a udržet pověst firmy, která je schopna v souladu s environmentálními principy nejen budovat projekty, ale také se chovat jako stavební a developerská firma odpovědná vůči životnímu prostředí.

V duchu neustálého zlepšování jsou do procesu řízení environmentálních vlivů vtaženi i naši zaměstnanci, subdodavatelé, partneři i jiné strany, jejichž pomocí můžeme dosáhnout vytyčeného cíle a stát se v našem odvětví vedoucí společností v celosvětovém měřítku.

- Budeme zajišťovat efektivní využívání energie a podílet se na snižování skleníkových plynů spojených s klimatickými změnami. Pokud snížení objemu jejich produkce nebude možné, jako poslední možnost využijeme uznávané prostředky pro kompenzaci námi přímo vyprodukovaných emisí. Budeme v maximální možné míře využívat obnovitelné zdroje energie.
- Postupným snižováním objemu odpadů, opětovným využitím materiálu všude tam, kde to bude možné, a recyklací se přiblížit k nulové produkci odpadů. V případech, kdy tento přístup nebude uskutečnitelný, zajistíme zpracování nebo likvidaci odpadu způsobem šetrným k životnímu prostředí.
- Budeme aktivně vyhledávat a používat materiály, které jsou lidem i životnímu prostředí neškodné.
- Snižíme dopad našich aktivit na flóru a faunu i související ekosystémy.
- Snižíme poptávku po využití zdrojů vody a zajistíme recyklaci odpadních vod.
- Snižíme zdraví škodlivé emise vznikající v souvislosti s našimi procesy, projekty, provozem silničních vozidel a mobilního i pevně instalovaného vybavení.
- Snižíme na minimum negativní dopad naší činnosti na kvalitu vody, krajiny i půdy.
- Budeme komunikovat se širokou veřejností, zainteresovanými stranami a spolupracovat s orgány státní správy a ekologickými iniciativami.
- Budeme pravidelně monitorovat a vyhodnocovat účinky vlivů vlastní činnosti na životní prostředí

Tyto závazky se odrážejí i v ostatních politikách a normách vydaných vedením společnosti a jsou součástí každodenní praxe.

Environmentální politiku je třeba vnímat společně s dokumenty jako je Etický kodex společnosti Skanska (Skanska Code of Conduct) a související Pravidla pro dodržování Etického kodexu (Code of Conduct Compliance Guidelines).

Provádění této politiky je popsáno v Environmentálním plánu pro roky 2011-2015 a realizováno pomocí sedmi zelených strategických ukazatelů.

Ing. Dan Ťok
generální ředitel



Obr. D1: Environmentální politika společnosti Skanska a.s.
Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.

Příloha E Environmentální strategie

SKANSKA

Pro další informace
kontaktujte:
Skanska AB
www.skanska.com

Solna, Sweden
+46 8 753 88 98

Noel Morrin,
Senior viceprezident pro
trvale udržitelný rozvoj

noel.morrin@skanska.se

Environmentální strategie pro roky 2008–2010, strategické cíle, KPI a cílové hodnoty

Tuto strategii připravilo oddělení Skanska Environmental Performance Network (EPN). Strategie se zaměřuje na čtyři klíčové oblasti, které se mohou v průběhu následujícího podnikatelského cyklu stát pro společnost Skanska skutečným přínosem. Volba těchto čtyř klíčových oblastí byla založena na následujících úvahách:

Kompetence – musíme zajistit vyšší kvalifikaci pro manažery zodpovědné za liniové a environmentální řízení, aby-
chom byli schopni ošetřit další klíčové oblasti:

Energie & klima – tzv. „Green Construction Initiative“ (GCI), iniciativa pro zajišťování výstavby šetrné k životnímu
prostředí, se soustředí zejména na otázky související s využitím energie

Materiály – strategický přístup k využití zdrojů sniží objem odpadů i náklady. Díky našim zkušenostem s materiály
používanými na stavbách vybíráme takové, které během své doby životnosti vykazují pro klienty nejlepší výsledky,
a vyhýbáme se materiálům nebezpečným pro zaměstnance i veřejnost. Podporujeme tak GCI iniciativu.

Flora, fauna a ekosystémy – tato oblast není ve společnosti Skanska v současné chvíli příliš viditelná. Nepořizujeme
a nevyužíváme materiály, které nepříjemným způsobem ovlivňují floru a faunu, posilujeme tak svůj GCI kredit.

**Environmentální strategie – priority, nejdůležitější úkoly, strategické cíle, KPI a cílové hodnoty
(2008–2010)**

Klíčová oblast	Hlavní úkoly	Strategický cíl	KPI	Cílová hodnota /datum	Reporting /datum
Kompetence	Skolení & budování povědomí	Vyškolení zaměstnanců, aby se mohli podílet zajišťování ochrany životního prostředí ze strany společnosti	1. % vyškolených zaměstnanců	100% do konce roku 2010	Roční pro AB
		Subdodavatelé se zavazují k plnění environmentální politiky společnosti Skanska	2. % přímých subdo- davatelů, kteří se zavázali jednat v souladu s environmentální politikou společnosti Skanska	100% do konce roku 2010	Roční pro AB
Energie & klima	Zmírnění dopadů	Snižít využití energie a produkci emisí CO2 - aktivity ze strany vedení, produkce	1. % vozidel ve třídě 1 a 2 dle Politiky využívání eko- logicky šetrných vozidel	50% do konce roku 2010	Roční pro AB
			2. % stavebního vybavení společnosti Skanska v kategorii Top 10, které je provozováno v souladu s nejlepšími praktikami společnosti Skanska	100% do konce roku 2010	Roční pro AB
			3. % kancelářských prostor společnosti Skanska, které se řídí programem pro energetickou úspornost	100% do konce roku 2008	Roční pro AB

Leden 2008 11E/V2

SKANSKA

Klíčová oblast	Hlavní úkoly	Strategický cíl	KPI	Cílová hodnota /datum	Reporting
Energie & klima	Adaptace	Efektivní využití energie a emise CO ₂ - účelné produkty a služby - Green Construction Initiative	1. % nových projektů připravených obchodními jednotkami pro rozvoj (Development BU), které využívají analýzu životního cyklu energie a/nebo kalkulaci nákladů na životní cyklus	100% do konce roku 2008-04-15	Roční pro AB
			2. počet odborníků na eco-design	<i>Měla by zde být uvedena cílová hodnota, nebo bychom se měli řídit podle situace na trhu?</i>	Roční pro AB
Materiály	Efektivní využití zdrojů	„Zero waste generation“ ¹ (generace, která neprodukuje odpady) - kanceláře - projekty	1. % používaných kanceláří společnosti Skanska, ve kterých je zajištěn aktivní přístup ke snižování objemu odpadů	100% kanceláří do konce roku 2010	Roční pro AB
			2. % odpadu z projektů, který je vyvážen na skládky	<10% do konce roku 2010	Roční pro AB
Materiály	Chytrý výběr	Určit skupinu materiálů, zařízení a systémů, kterým by se měla dávat přednost, aby se předešlo škodám na lidském zdraví i negativnímu dopadu na životní prostředí, a prosadit jejich výběr.	1. % obchodních jednotek používajících metody hodnocení pro upřednostňované materiály, zařízení a systémy a poté:	100% do konce roku 2008	Roční pro AB
			2. % upřednostňovaných materiálů, zařízení a systémů, které splňují hodnotící kritéria obchodních jednotek ²	100% do konce roku 2010	Roční pro AB
Flora, fauna a ekosystémy	Ověřování původu přírodních materiálů	Můžeme jasně ověřit původ ³ používaných přírodních materiálů, které vybereme nebo přímo zpracováváme? Získávání materiálů totiž může ovlivnit floru, faunu a ekosystémy.	1. % upřednostňovaných materiálů, jejichž získávání může ovlivnit floru, faunu a ekosystémy, u nichž je možné přesně ověřit původ	100% do konce roku 2008	Roční pro AB

1 Definice odpadu formuluje pracovní skupina EPN označovaná jako „3R“ (Reduce, Reuse, Recycle)

2 Využit jako startovní dokument pro chemikálie dokument „2006 Phaseout List“ používaný švédskou obchodní jednotkou?

3 Začít u původu dřevní hmoty a kamenických produktů

Leden 2008 11E:V2

Obr. E1: Environmentální strategie společnosti Skanska a.s.
Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.

Příloha F Green business Plan



Further information
Skanska AB
 www.skanska.com
 Contact
 Noel Morrin,
 SVP Sustainability &
 Green Support
 noel.morrin@skanska.se

Business Plan 2015 Green Strategic Indicators (GSI)

These GSIs were developed by Expert Group EPN (Environmental Performance Network), Group HR, Group Communications and approved by the Skanska AB Senior Executive Team to drive forward our 2015 ambition to be the leading Green project developer and contractor. They focus on three Priority Areas (Image, People and Projects) that are essential to delivery of this vision. The logic for this is as follows:

Our Image: In order to attract, recruit and retain the best people in the industry, we need to stand out from the crowd. It also means that we will be seen as a credible partner for stakeholders interested in Green Business.

Our People: In order to get the opportunity to work with the best customers and projects, we need people who are competent and visible leaders in our markets.

Our Projects: Using the Skanska Color Palette we have defined four priority opportunities when it comes to our Journey to Deep Green™ – Energy, Carbon, Materials and Water. The global mega-trends of population growth combined with rapid urbanisation will require a Deep Green approach in order to deliver projects that are future-proofed to these challenges.

Green Strategic Indicators (GSI) – Priorities, High Level Actions, Strategic Objectives, GSIs and Targets (2011-2015)

Priority Area	High Level Action	Strategic Objective	GSI	Target
Our Image				
Brand	Strengthen and protect our Green Skanska brand	We want to be perceived as the Green leader in each of our Home Markets	Brand Survey	All home markets score > 5/7 on brand perception map
Our People				
Green Leadership	Improve Green culture in Skanska	We want leaders who are visible and committed	Defined in Skanska Talent system	Agreed by each BU for 2011 and subsequent years
Green Competency	Increase knowledge and confidence amongst Skanska top managers	We want our top managers to have a higher level of Green competence	Percent of "top 1% managers" who receive training	Percent agreed by each BU for 2011 and subsequent years

May 2011 11E :V10

SKANSKA

Priority Area	High Level Action	Strategic Objective	GSI	Target
Our Projects				
Energy	Adapt our products & services	We want to reduce the primary energy use in our projects – focus on “what” we build	Percent of projects with at least 25% better energy performance than relevant codes or norms	Percent ¹ agreed by each BU for 2011 and subsequent years
Carbon	Mitigate our own impacts and encourage action in our supply chain	We want to minimize Carbon in construction activities and embodied in materials – focus on “how” we build	Preliminary Carbon Footprint (PCF)	Number of PCF ² carried out by each BU for 2011 and subsequent years
Materials	Be more resource efficient ³	We want zero waste in our construction processes – focus on “how” we build	Percent of construction waste going to landfill ⁴	<10% end 2011 < 8% end 2012 < 6% end 2013 < 4% end 2014 < 2% end 2015
Water	Be more water efficient	We want to eliminate potable water in non-potable applications – focus on “how” for civil/infrastructure and “what” we build for buildings	Percent of projects with at least 25% better water efficiency compared to code or defined baseline	Percent agreed by each BU for 2011 and subsequent years

¹ % is defined as the number of BU projects that meet the target and exceed the reporting threshold (lower reporting limit) divided by the total number of BU projects that exceed the reporting threshold (lower reporting limit)

² PCF definition based on Color Palette

³ See Skanska 4 R Guide

⁴ Applies only to waste from the construction process => waste from new materials brought onto site. The % target for demolition waste shall be decided at BU level on a case by case basis. In both cases hazardous materials shall be included in the data and uncontaminated soil shall be excluded from the data

A project is included when booked in the Order Backlog of the relevant Skanska construction unit - see “Skanska Accounting Manual” for further details. For practical reasons, Business Units may define a reporting threshold (lower reporting limit). For example, include projects > SEK 10m and/or work schedule > 6 months.

May 2011 11E :V10

Obr. F1: Green business Plan společnosti Skanska a.s.

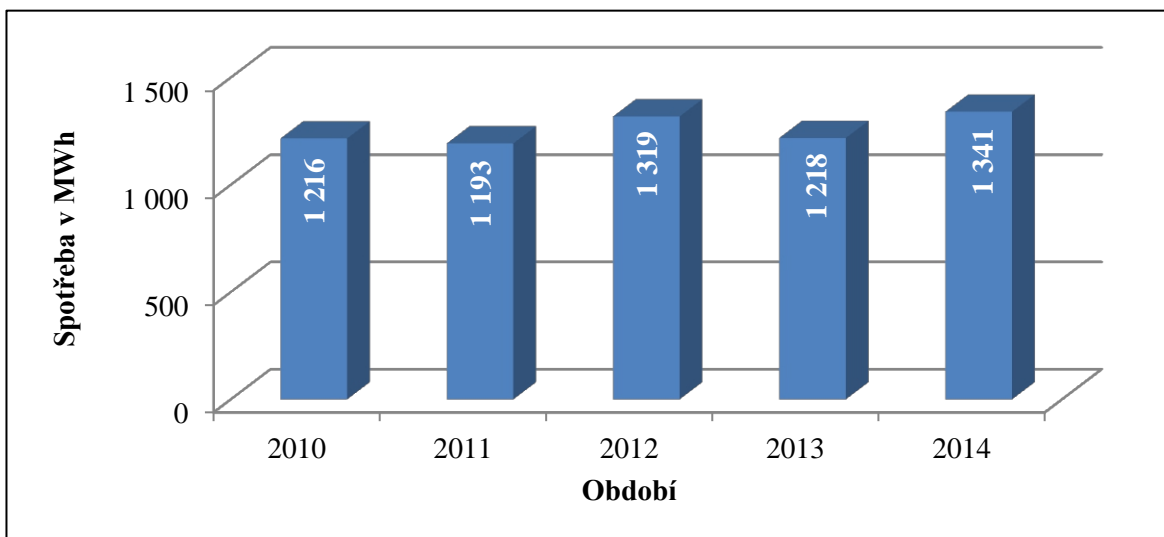
Zdroj: SKANSKA, 2012d. About Skanska: Sustainability – Green Business Plan

Příloha G Certifikát k projektu „Zelená firma“



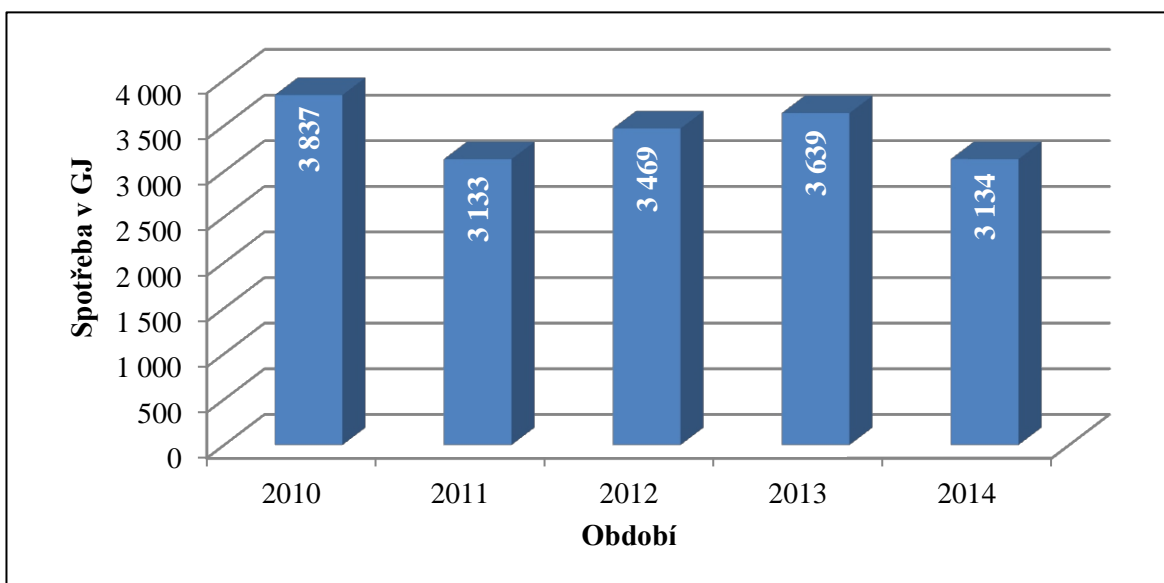
Obr. G1: Certifikát k projektu „Zelená firma“
Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.

Příloha H Zhodnocení klíčových oblastí administrativní budovy Skanska a.s.



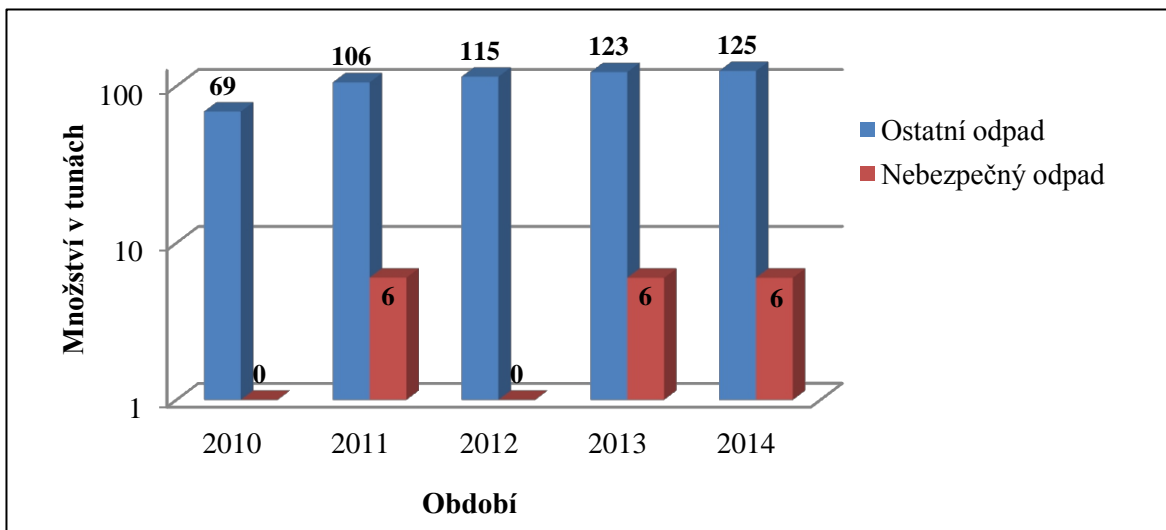
Obr. H1: Celková spotřeba elektrické energie v MWh v období 2010 – 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.



Obr. H2: Celková spotřeba tepelné energie v GJ v období 2010 – 2014

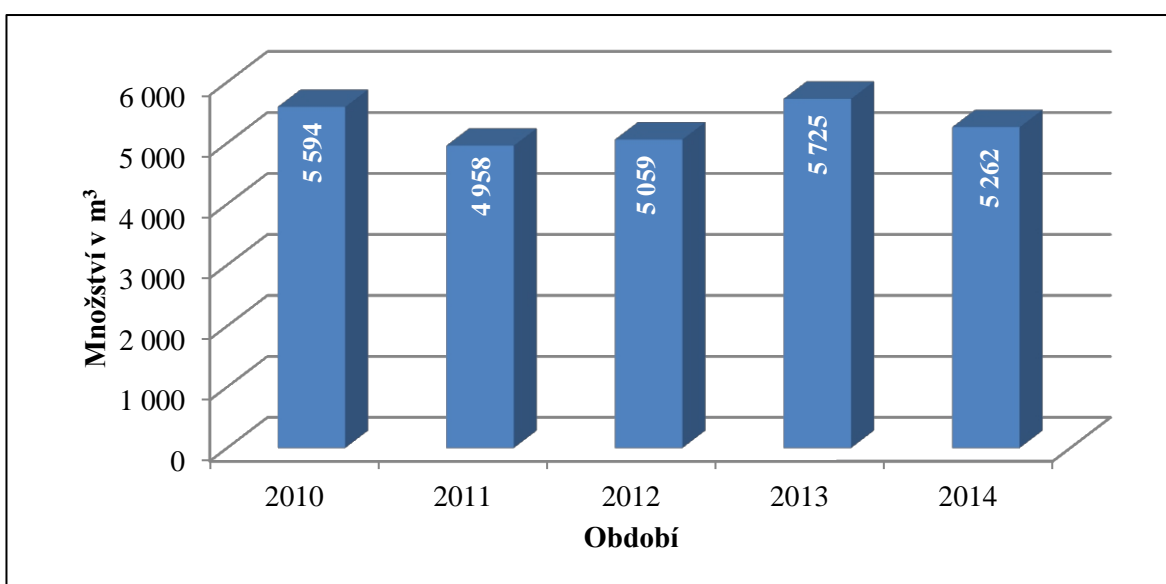
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.



Obr. H3: Produkce odpadů v tunách v období 2010 – 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Komentář k obrázku: Ostatní odpady jsou z největší části tvořeny směsným komunálním odpadem, biologicky rozložitelným odpadem, papírovými a lepenkovými obaly a ostatními odpady z obalů. Zatímco nebezpečný odpad je z největší části tvořen kaly z jiných způsobů čištění průmyslových odpadních vod obsahující nebezpečné látky, dále bateriemi, akumulátory a zářivkami.



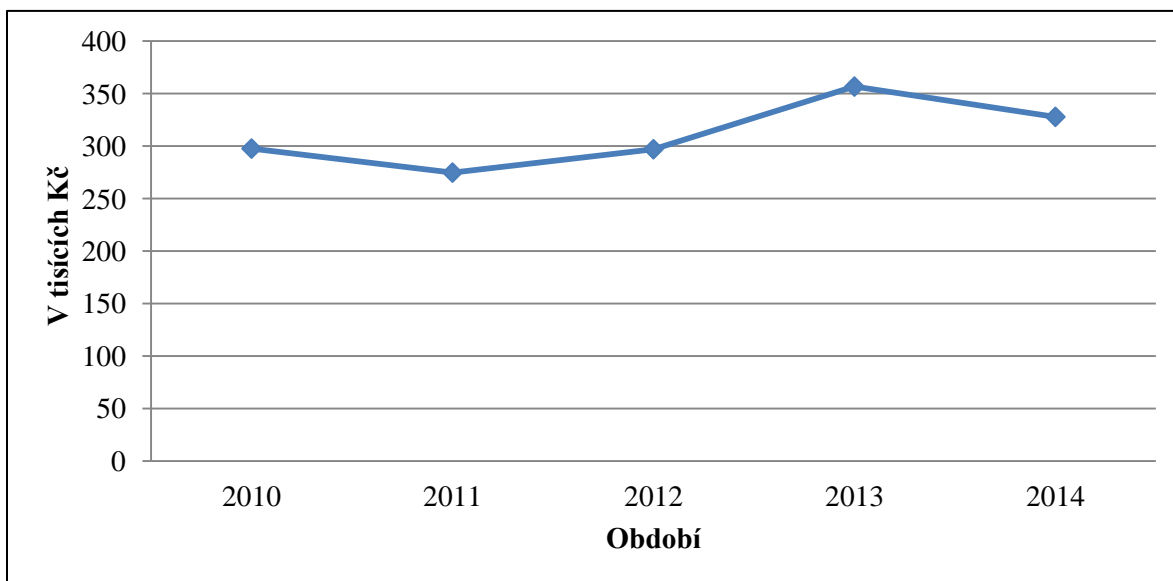
Obr. H4: Celková spotřeba vody v m³ v období 2010 – 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Tab. H5: Celková spotřeba vody za období 2010 – 2014 vyjádřená v korunách

	2010	2011	2012	2013	2014
Celková spotřeba vody (v m ³)	5 594	4 958	5 059	5 725	5 262
Cena vody za m ³ (v Kč)	53,20	55,40	58,70	62,30	62,30
Celková spotřeba vody (v Kč)	297 600	274 673	296 963	356 668	327 823

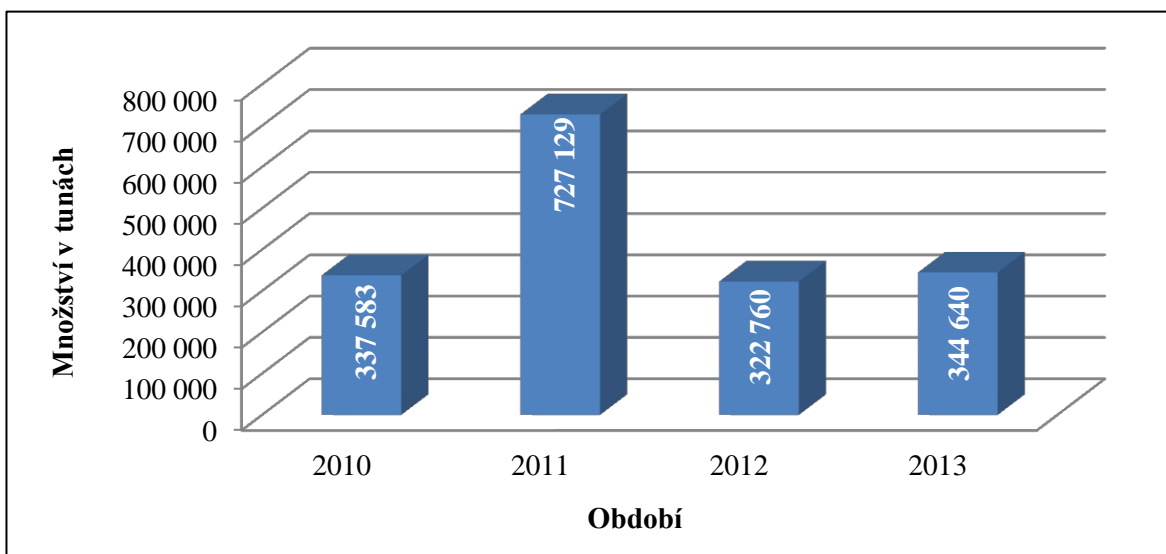
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.



Obr. H6: Celková spotřeba vody za období 2010 – 2014 vyjádřená v korunách

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Příloha I Produkce emisí CO₂ ve společnosti Skanska a.s.

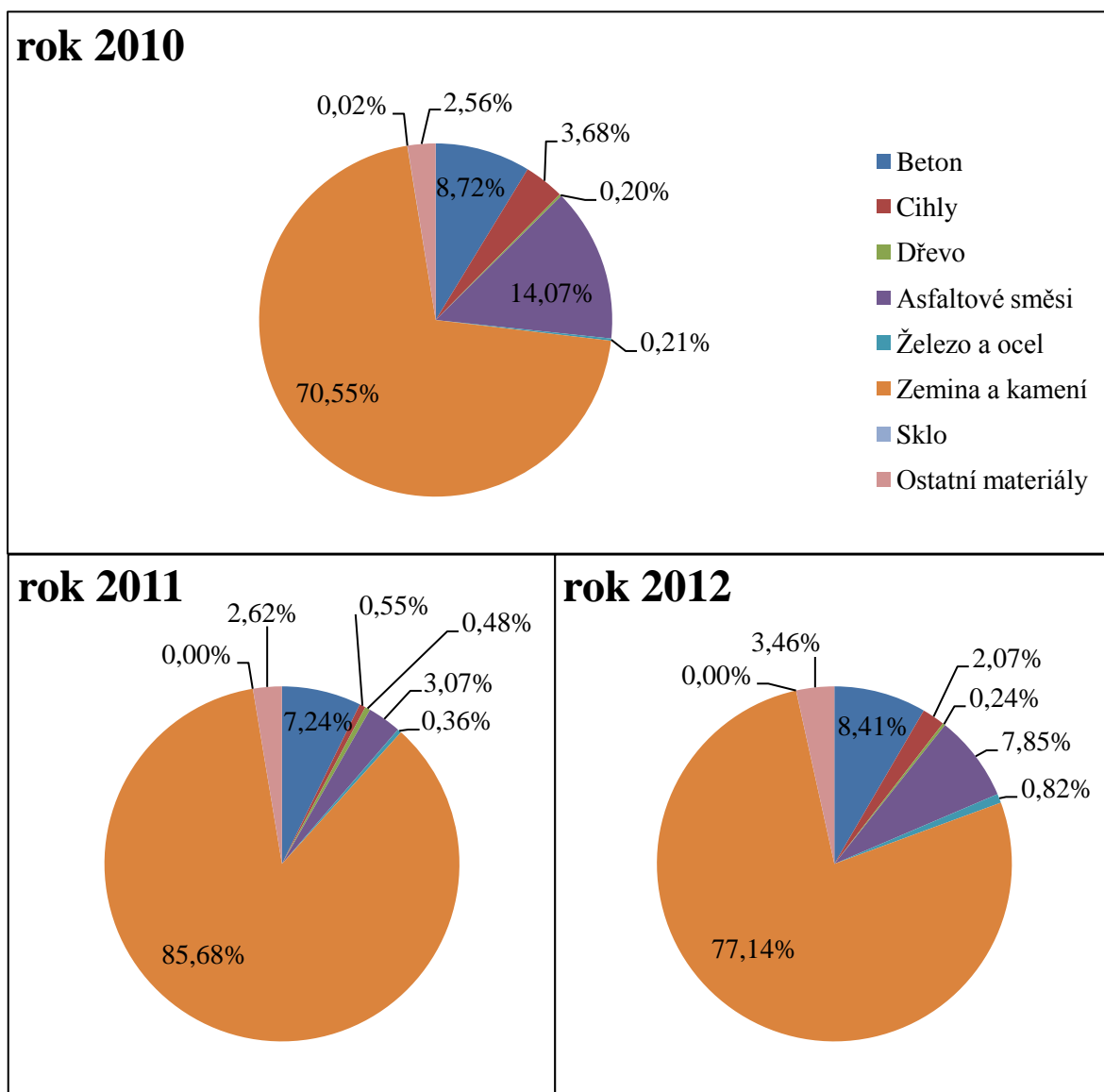


Obr.11.: Produkce emisí CO₂ v tunách v období 2010 – 2013

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Komentář k obrázku: Uvedené údaje zahrnují emise ze spalování pohonných hmot (plyn diesel) při provozu dopravních prostředků, mechanizací či těžkých strojů a zařízení. Dále přímou produkci emisí, která je spojována s vytápěním a chlazením provozoven a administrativní budovy Skanska a.s. Nejvyšší nárůst emisí v roce 2011 byl způsobený zvýšeným objemem výroby a s tím souvisejícím zvýšeným provozem mechanizace a těžkých strojů a zařízení. Údaj o celkovém množství emisí CO₂ (v tunách) za rok 2014 nebyl do celkového zhodnocení zahrnut, neboť v době vypracování této diplomové práce neměla společnost Skanska a.s. tento údaj k dispozici.

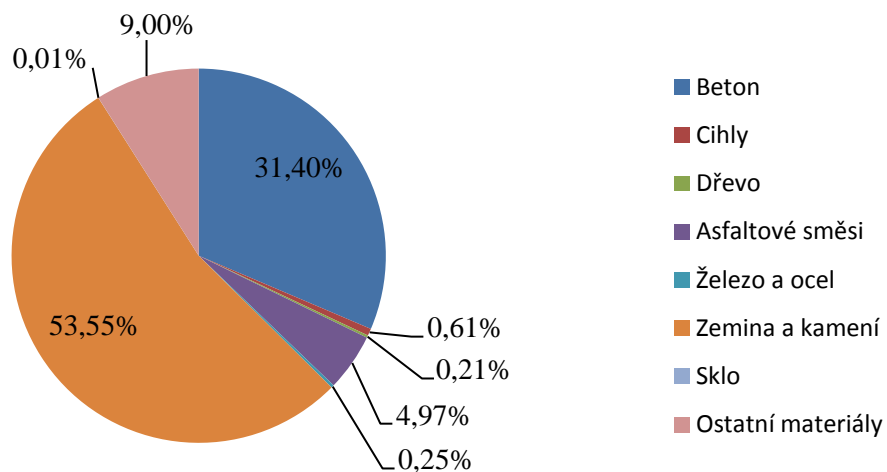
Příloha J Skladba stavebních odpadů v období 2010 – 2014



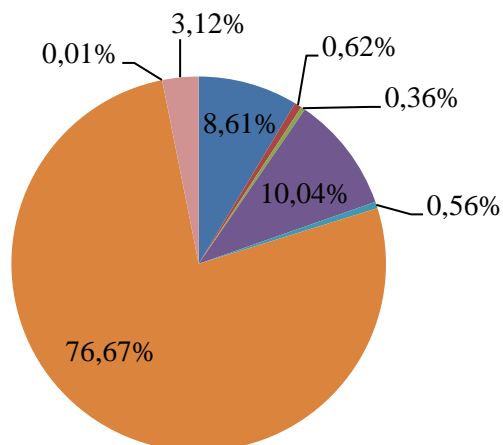
Obr. J1: Skladba stavebních odpadů v tunách v období 2010 – 2012

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

rok 2013



rok 2014



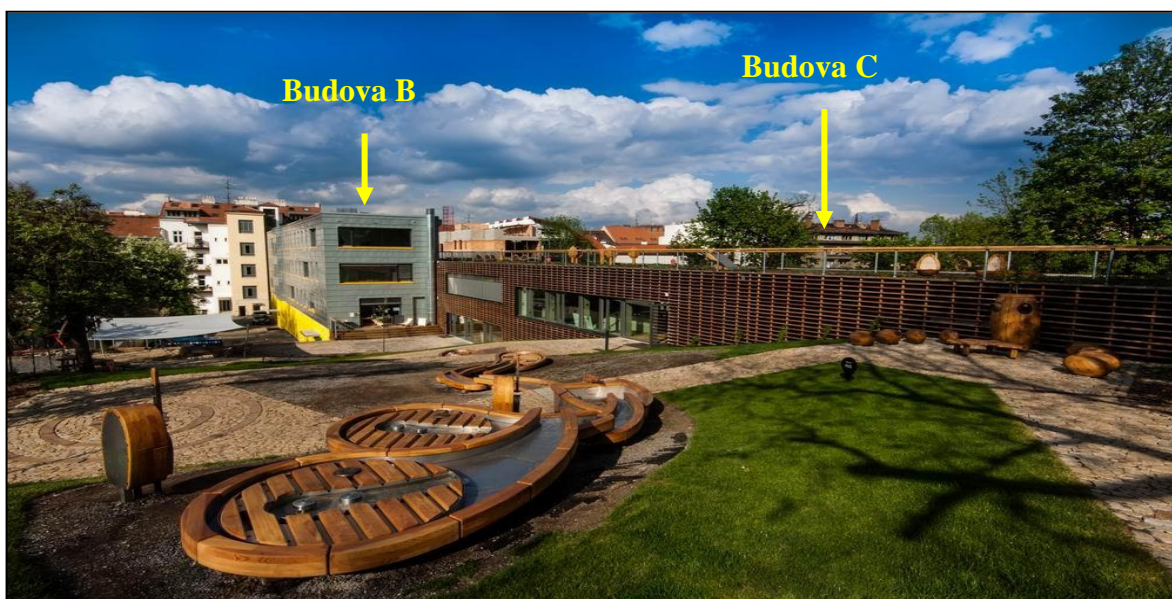
Obr. J2: Skladba stavebních odpadů v tunách v období 2013 – 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti Skanska a.s.

Komentář k obrázku: Skladba stavebních odpadů se ve sledovaném období 2010 – 2014 značně mění, a to z důvodu odlišného množství a charakteru realizovaných staveb.

Příloha K Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada

Jednotlivé environmentální a ekonomické aspekty šetrného stavitelství jsou blíže popsány na tomto konkrétním stavebním projektu – „*Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada*“, na jehož realizaci se společnost Skanska a.s., jakožto hlavní dodavatel a zhotovitel, od září roku 2011 do prosince roku 2012 podílela. Jedná se o unikátní kancelářský projekt a environmentální vzdělávací zařízení, kde sídlí několik českých neziskových organizací, jako je např. samotný autor a vlastník objektu **Nadace partnerství**, dále **Hnutí Duha**, **Business Leaders Forum** a další organizace zabývající se šetrnou výstavbou. Celý stavební projekt Otevřená zahrada (uvedený na obrázku – Obr. K1), nacházející se v centru Brna poblíž Špilberku, zahrnoval od samotné výstavby pasivního domu se zelenou střechou (budova C), také renovaci stávající budovy (budova B), včetně vytvoření vzdělávací zahrady (Informace o projektu získané od Nadace Partnerství).



Obr. K1: Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada
Zdroj: Nadace partnerství

Cílem tohoto projektu bylo propojit stávající budovu, která byla zrekonstruována, s nově vytvořeným pasivním domem. Díky této jedinečné přestavbě byla vytvořena moderní kancelářská stavba o rozměrech 1454 m² pro zhruba 120 zaměstnanců, včetně vybudované veřejně přístupné environmentálně vzdělávací zahrady, která pokrývá plochu okolo

2900 m², jejímž účelem je zvyšování povědomí o ochraně životního prostředí (Informace o projektu získané od společnosti Skanska a.s.).

Environmentální aspekty

Energetická účinnost – nová pasivní **budova C** byla navržena tak, aby roční spotřeba energie byla 23,3 kWh/m², což je o 87 % méně než ukládá český stavební předpis (Vyhláška č. 78/2013 Sb., o energetické náročnosti budov). Dále je tato budova vybavena okny s izolačními trojskly a vzduchotěsností s intenzitou výměny vzduchu 0,6 l/h. Zatímco u zrekonstruované **budovy B** by měla být dle projektu roční spotřeba energie 44,7 kWh/m², což je o 23 % méně, než je uvedeno v normě pro obzvláště nízkoenergetické budovy. Rekonstrukce budovy B dále zahrnovala zateplení (nová fasáda o tloušťce 26 cm), nové vnitřní stěny, střešní izolace a také jako u budovy C nová okna s izolačními trojskly (Informace o projektu získané od společnosti Skanska a.s.).

Mezi další energeticky úsporná opatření, použitá v rámci kancelářského komplexu Otevřená zahrada, patřila čtyři geotermální tepelná čerpadla, která jsou napojena na osm hloubkových vrtů o celkové délce 805 m. Tato čerpadla se starají o vytápění, chlazení objektu, o ohřev teplé vody a o dohřev vzduchu. Dále mezi úsporná opatření patřil osvětlovací a ventilační systém, ovladatelná okna včetně žaluzií, dvě fotovoltaické elektrárny s výkonem 12,8 kWp a 50 kWp atd. (Informace o projektu získané od Nadace Partnerství).

Emise uhlíku (CO₂) – tato výše zmíněná energetická účinnost společně se systémem geotermálních tepelných čerpadel snižuje provozní emise oxidu uhličitého (CO₂) včetně provozních nákladů nájemců komplexu Otevřená Zahrada. Na tomto ekologickém a energeticky úsporném projektu změřila (pomocí vlastního nástroje pro měření a sledování produkce emisí CO₂, dle metodiky vycházející ze skupiny Skanska AB) společnost Skanska a.s. celkové emise oxidu uhličitého související s výstavbou projektu. Tyto výsledné hodnoty, vyplývající z prvních výpočtů uhlíkové stopy, budou společností Skanska a.s. sloužit jako hodnoty, se kterými bude moci v budoucnu porovnávat podobné stavební projekty, u kterých bude také měřit a sledovat produkci CO₂. Výsledné hodnoty

jsou uvedené graficky na obrázku – Obr. K6 (Informace o projektu získané od společnosti Skanska a.s.).

Ekologicky šetrné materiály – v rámci tohoto stavebního projektu byly použity různé přírodní a obnovitelné materiály, které mají nízký dopad na životní prostředí. Jednalo se např. o desky z dřevěných vláken (obnovitelný materiál), které byly použité u tepelné izolace, hliněná omítka (přírodní materiál), která byla společně s přírodními barevnými nátěry (obsahující vápenné barvy) použita na vnitřních stěnách budov. Podlahy byly pokryty přírodním linoleem marmoleem, které je nejen ekologické, ale také má navíc antimikrobiální účinky. Dále bylo v rámci celého projektu využité masivní dřevo (smrk, dub), které bylo použité na nosné konstrukce fasádního pláště, dřevěných rámu oken, dveří apod. Z těchto dřevařských produktů, které byly v rámci komplexu Otevřená zahrada použité, bylo okolo 80 % certifikováno organizací FCS (Forest Stewardship Council), (Informace o projektu získané od společnosti Skanska a.s.).

Hospodaření s vodou – v tomto kancelářském komplexu (Budově B a C), byla navržena a použita taková úsporná opatření, která by dle předpokladů měla snížit spotřebu pitné vody až o 40 % ve srovnání s běžnými kancelářskými budovami. V objektu je využívána dešťová i „šedá voda“ (šedá voda neboli splašková odpadní voda, je veškerá voda neobsahující fekálie a moč, která odtéká z umyvadel, van, sprch apod.). Dešťová voda je zachytávána ze střechy nové budovy C a nově zrekonstruované budovy B, i ze zpevněných povrchů zahrady. Tato dešťová voda je shromažďována v nádržích o celkovém objemu 23 m³, odkud je poté odváděna a využívána pro splachování toalet, k zavlažování zahrady a pro vzdělávací prvek „vodní tok“, který je umístěn ve vzdělávací zahradě. Pouze pro účely zavlažování zahrady jsou v areálu umístěny další dvě nádrže první o objemu 6,3 m³ a druhá, která je propojena s tzv. „vodním biotopem“ o objemu 9,4 m³. Vodní jezírko neboli vodní biotop (uvedený na následujícím obrázku – Obr. K2), nacházející se v zadní části zahrady, do kterého je odpadním potrubím odváděna šedá voda včetně dešťové vody ze zelené střechy, slouží pro vyčištění této šedé vody před jejím opětovným použitím. K vyčištění šedé vody se využívá tzv. „kořenová čistička“. Toto čištění funguje především díky bakteriím žijícím na kořenech rostlin vodního biotopu, které rozkládají organické znečištění a tím tuto šedou vodu čistí (Informace o projektu získané od Nadace Partnerství).



Obr. K2.: Biotop a kořenová čistička
Zdroj: Nadace Partnerství

Kromě výše zmíněných úsporných a šetrných opatření, sloužící ke snižování negativního dopadu lidské činnosti na ŽP, se v areálu Otevřené zahrady nachází také zelená střecha, která je vybudovaná na nové pasivní budově C (uvedená na následujícím obrázku – Obr. K3). Tato zelená střecha má velký význam, zejména u budov umístěných v centru měst. Nejenže vrací zastavěnou plochu zpět přírodě, ale především poskytuje doplňkovou tepelnou izolaci, zabraňuje přehřívání, prodlužuje životnost střechy a fasády a navíc výborně akumuluje dešťovou vodu. Dále se v areálu Otevřené zahrady nachází také prostor na nabíjení elektromobilů, třídění odpadů a další úsporné a environmentálně vzdělávací zařízení (Informace o projektu získané od Nadace Partnerství).



Obr. K3: Zelená střecha na pasivní budově C
Zdroj: Nadace Partnerství

Ekonomické aspekty

Všichni pracovníci podílející se na realizaci dané stavby pocházeli z České republiky, stejně tak jako stavební materiál (více než polovina), který byl zapotřebí k výstavbě a renovaci daného komplexu. Tímto odpovědným chováním společnost Skanska a.s. podpořila nejen místní dodavatele, ale především českou ekonomiku (Informace o projektu získané od společnosti Skanska a.s.).

Unikátní stavební projekt Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada, získal již celou řadu prestižních ocenění, patří mezi ně např.:

- **BEFTA 2014** – 3. místo v kategorii Nebytové domy
- **Cena Nadace ABF a Centra pasivního domu**
- **Stavba roku 2013** – Cena ministra životního prostředí za energetickou úspornost a efektivnost stavby a Cena Skypaper za mimořádný ekologický, společenský a energetický přínos stavby
- **Český energetický a ekologický projekt 2012** – Titul ČEEP 2012 za vynikající spojení energeticky úsporné architektury, moderních technologií a ekologických zdrojů potřebné tepelné energie
- **Česká rada pro šetrné budovy** – Čestné uznání za přínos k rozvoji šetrného stavitelství realizací budovy s environmentální certifikací (certifikace **SBToolCZ** – bronzový certifikát (Nadace Partnerství, 2014).

Zhodnocení projektu Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada

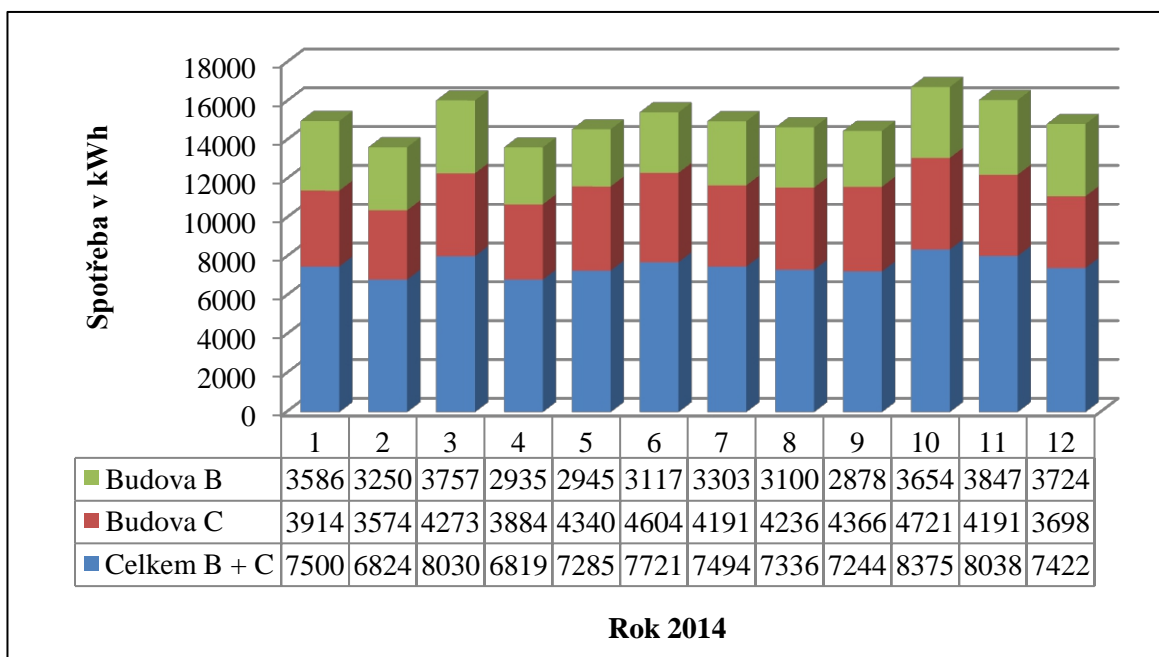
Celý spolupracující tým lidí, vyprojektoval a postavil energeticky nejúčinnější kancelářský komplex v České republice, přičemž překonal stanovené české normy pro pasivní a nízkoenergetické budovy.

Na základě výběrového řízení, se hlavním zhotovitelem a dodavatelem celého stavebního projektu stala společnost Skanska a.s. Vlastník (Nadace Partnerství) vybral tuto stavební společnost především díky zkušenostem společnosti Skanska a.s. s realizací šetrných a energeticky úsporných budov, dále na základě kvalifikací odborníků ze společnosti Skanska a.s. a také dle cenové nabídky společnosti.

Včasné zapojení společnosti Skanska a.s. do tohoto stavebního projektu, umožnilo v rámci tohoto projektu stanovit a podpořit využití ekologických řešení, které spočívají např. ve výběru ekologicky šetrných materiálů, energeticky úsporných opatření či dalších úsporných opatření, která vedla ke snížení spotřeby pitné vody a emisí CO₂ atd.

Nadace Partnerství společně s ostatními neziskovými organizacemi využívají prostory nově zrekonstruované budovy B a nové pasivní budovy C již od ledna 2013. Přesto je vhodné hodnotit spotřebu energií a vody, včetně úspor plynoucí z takto navržených budov, nejen pro samotné nájemníky, ale také pro vlastníky daných budov, až po ročním využívání těchto prostor. A to především z důvodu stabilizace a dozrání těchto budov. Proto autor této práce hodnotí spotřebu energií a vody až po ročním využívání těchto budov.

Zhodnocení celkové měsíční spotřeby elektrické energie nově zrekonstruované budovy B, tak i nové pasivní budovy C, je zobrazeno na následujícím obrázku (Obr. K4).

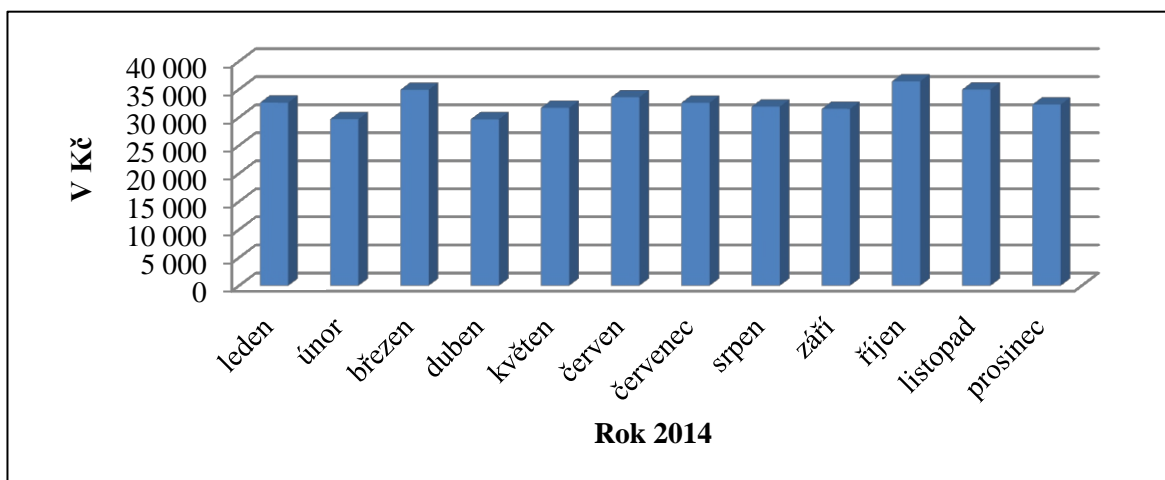


Obr. K4: Celková spotřeba elektrické energie v kWh za budovu B a budovu C za rok 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů Nadace Partnerství

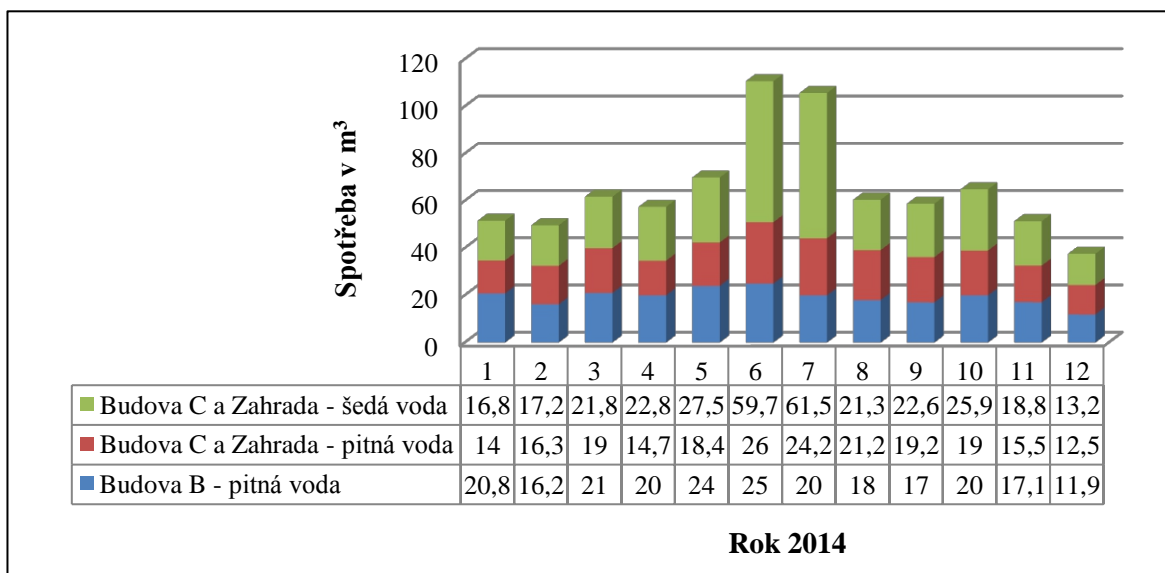
Komentář k obrázku: Údaje zahrnují spotřebu elektrické energie za první, druhé a třetí nadzemní podlaží budovy C, včetně strojovny, výtahu a vzdělávací zahrady. Zatímco u budovy B jsou zahrnuty údaje za spotřebu elektrické energie za první, druhé, třetí a čtvrté podlaží, včetně výtahu. Z těchto údajů je viditelná stabilní a nízká spotřeba elektrické energie, která vyplývá z úsporných opatření takto navržených budov.

Zatímco celková měsíční spotřeba elektrické energie za obě budovy, vyjádřená v korunách, je uvedena na následujícím obrázku (Obr. K5).



Obr. K5: Celková spotřeba elektrické energie za budovy B a C za rok 2014 vyjádřená v korunách
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů Nadace Partnerství

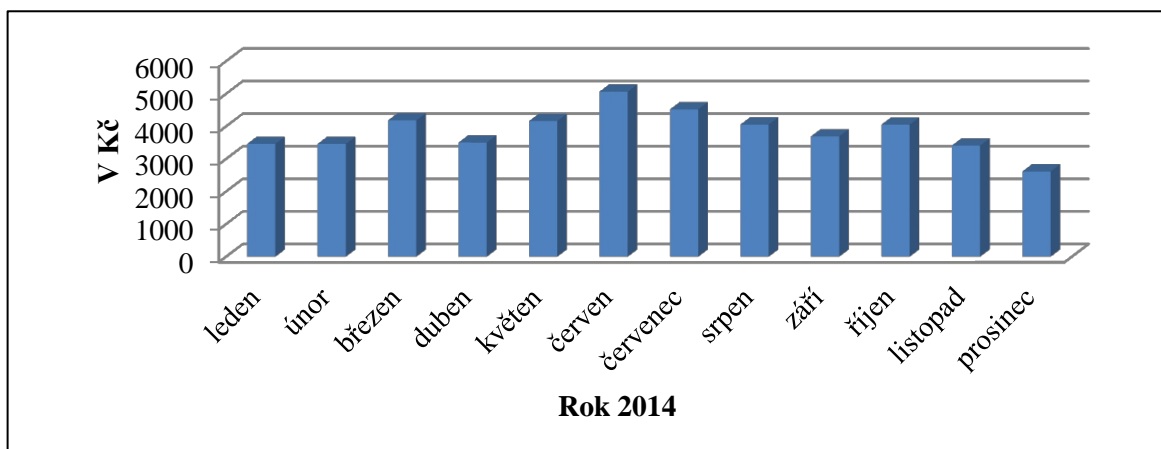
Zhodnocení celkové spotřeby pitné a šedé vody v nově zrekonstruované budově B, tak i v nové pasivní budově C, je zobrazeno na následujícím obrázku (Obr. K6).



Obr. K6: Celková spotřeba vody v m³ za budovu B a budovu C za rok 2014
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů Nadace Partnerství

Komentář k obrázku: Nízké hodnoty související se spotřebou pitné vody, jsou především z důvodu využívání úsporných opatření souvisejících s využitím dešťové a šedé vody, která je využívána pro splachování toalet a k zavlažování vzdělávací zahrady. Nejvyšší údaje zaznamenané v měsíci červnu a červenci, byly z důvodu teplých letních období, kdy vyžadovala vzdělávací zahrada vyšší spotřebu šedé a dešťové vody.

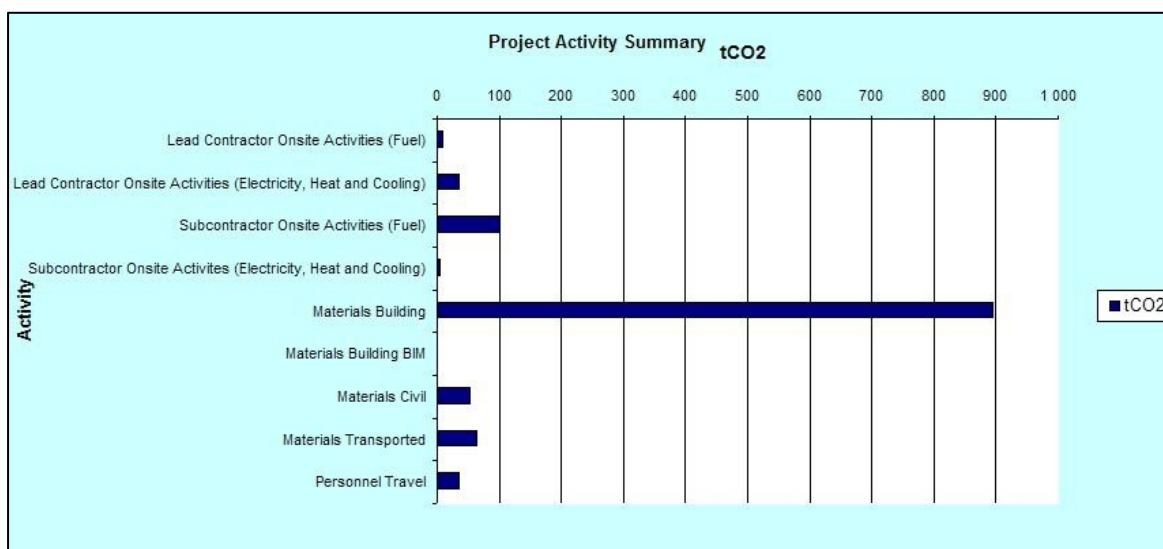
Celková měsíční spotřeba pitné vody za obě budovy, vyjádřená v korunách, je uvedena na následujícím obrázku (Obr. K7).



Obr. K7: Celková spotřeba pitné vody za budovy B a C za rok 2014 vyjádřená v korunách
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů Nadace Partnerství

Uhlíková stopa neboli tzv. „Carbon Footprint“ projektu Otevřená zahrada

Výsledné hodnoty, které vyplývají z výpočtů celkových emisí oxidu uhličitého, související s výstavbou tohoto projektu, jsou uvedeny na následujícím obrázku – Obr. K8.



Obr. K8: Výpočet uhlíkové stopy k projektu Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada
Zdroj: Interní materiál společnosti Skanska a.s.

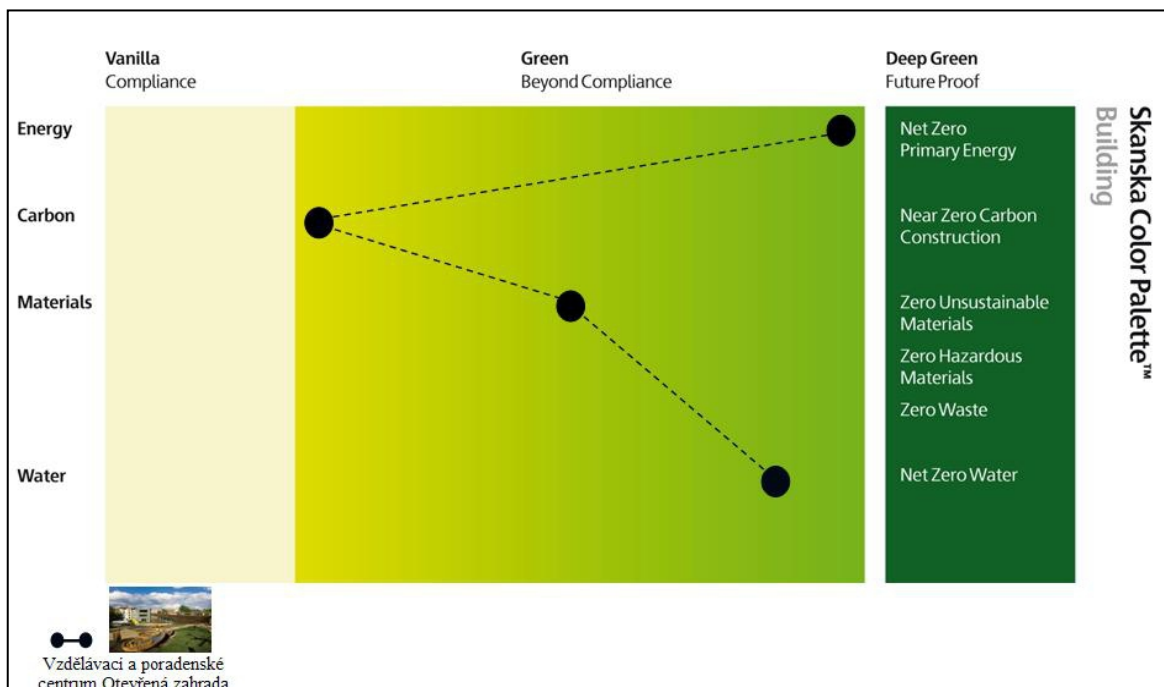
Komentář k obrázku: Tým odborníků společnosti Skanska a.s., dle vlastního nástroje pro výpočet uhlíkové stopy, vypočítal následující údaje - celkové emise projektu činily 1195 tun CO₂, z toho stavební materiály 894 tun CO₂, činnosti v lokalitě 150 tun CO₂, doprava materiálu 63 tun CO₂, zemní práce 53 tun CO₂ a doprava personálu 35 tun CO₂.

Důvodem, proč se rozhodla společnost Skanska a.s. vypočítat uhlíkovou stopu pro daný projekt, byl nejen kvůli požadavkům klienta (Nadace Partnerství), mateřské společnosti Skanska AB, ale především kvůli strategickému přístupu společnosti Skanska a.s. k životnímu prostředí a s ním související konkurenční výhodě.

Zhodnocení projektu Otevřená zahrada dle Skanska Color Palette™

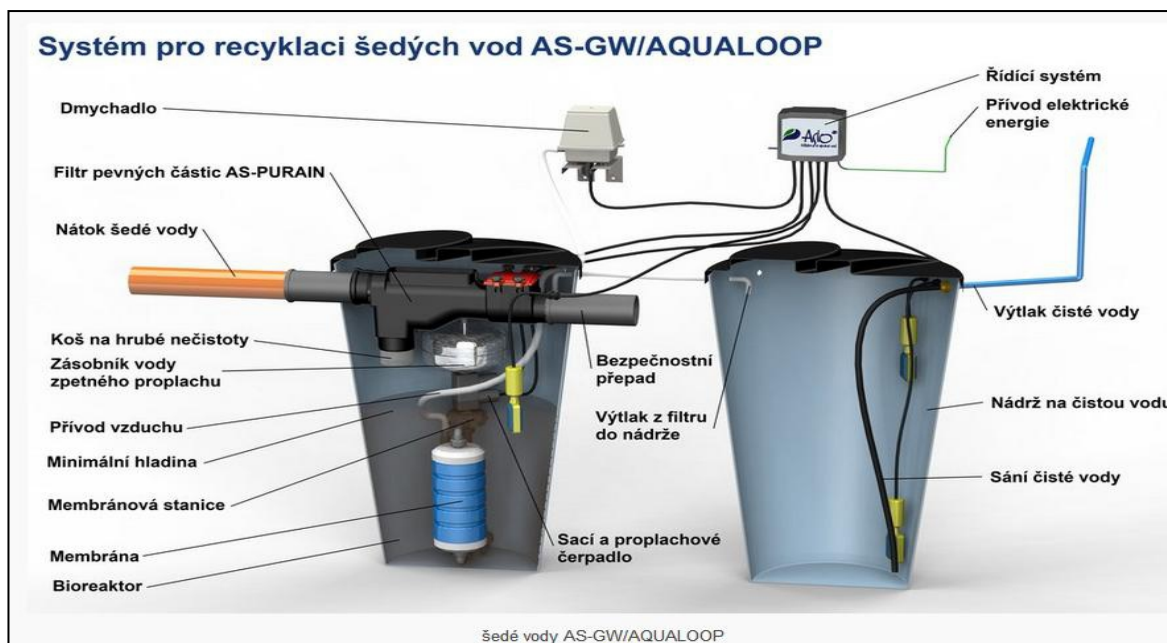
Díky strategickému a komunikačnímu nástroji tzv. „*Skanska Color Palette™*“, zařadila společnost Skanska a.s. daný stavební projekt do tzv. „*zelené kategorie*“, kam spadají stavební projekty, jejichž proces výstavby jde nad rámec legislativních požadavků. Nicméně zatím nedosahují stanoveného cíle společnosti Skanska – tzv. „*Deep Green*“, neboli nulových hodnot v oblasti nakládání s energiemi, emisemi uhlíku CO₂, materiály, nebezpečnými chemickými látkami, odpady či vodami.

Na následujícím obrázku (Obr. K9) jsou přehledněji zhodnoceny jednotlivé klíčové oblasti výstavby daného šetrného a energeticky úsporného projektu Vzdělávací a poradenské centrum Otevřená zahrada.



Obr. K9: Zhodnocení projektu Otevřená zahrada dle strategického nástroje Color Palette™
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu společnosti Skanska a.s.

Příloha L Návrh na pořízení čističky šedých vod



Obr. L1: Systém pro recyklaci šedých vod AS-GW/AQUALOOP

Zdroj: ASIO, 2013. Projektční a instalační podklady k čističce typu AS-GW/AQUALOOP, s. 3

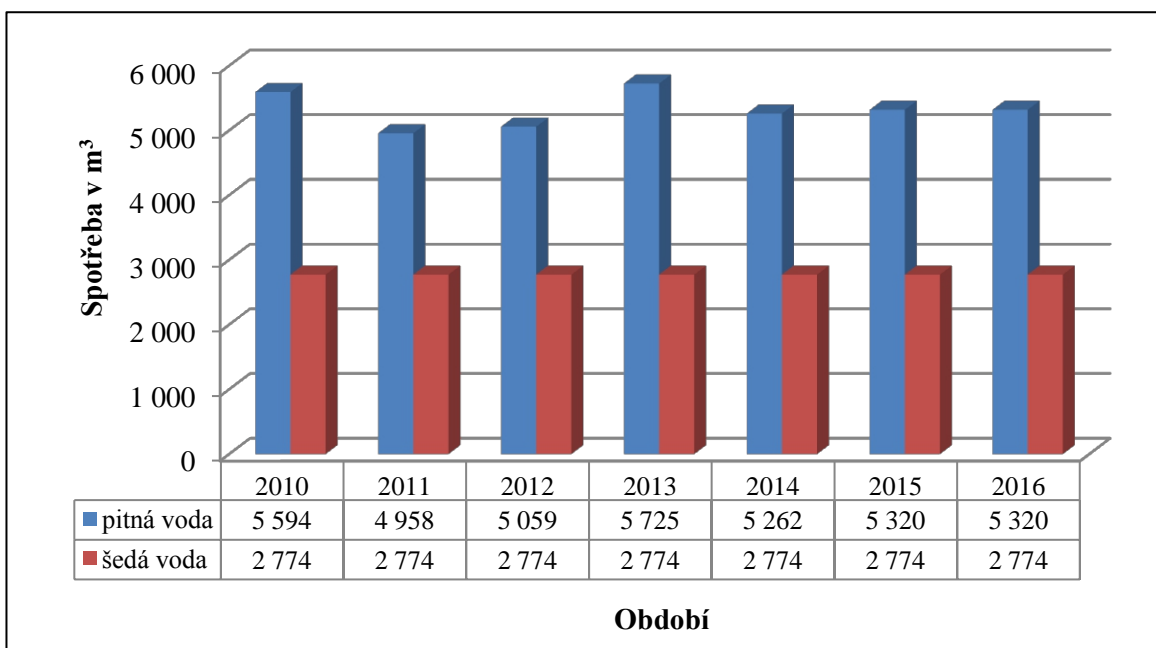
Tab. L2: Výpočet produkce šedé vody u administrativní budovy na 1 den

Druh budovy	Vybavení	Produkce šedé vody		Výpočet	Celková produkce šedé vody (v litrech)
		Měrná jednotka a (mj)	Produkce šedé vody na měrnou jednotku (q_{prod}) a den (v litrech/den)	Počet měrných jednotek (n_{mj})	
Administrativní budova	Umyvadla	osoba	12	400	4 800
	Čajové kuchyňky	osoba	5	400	2 000
	Sprchy	osoba	2	400	800
Celkem (Q_p)					7 600

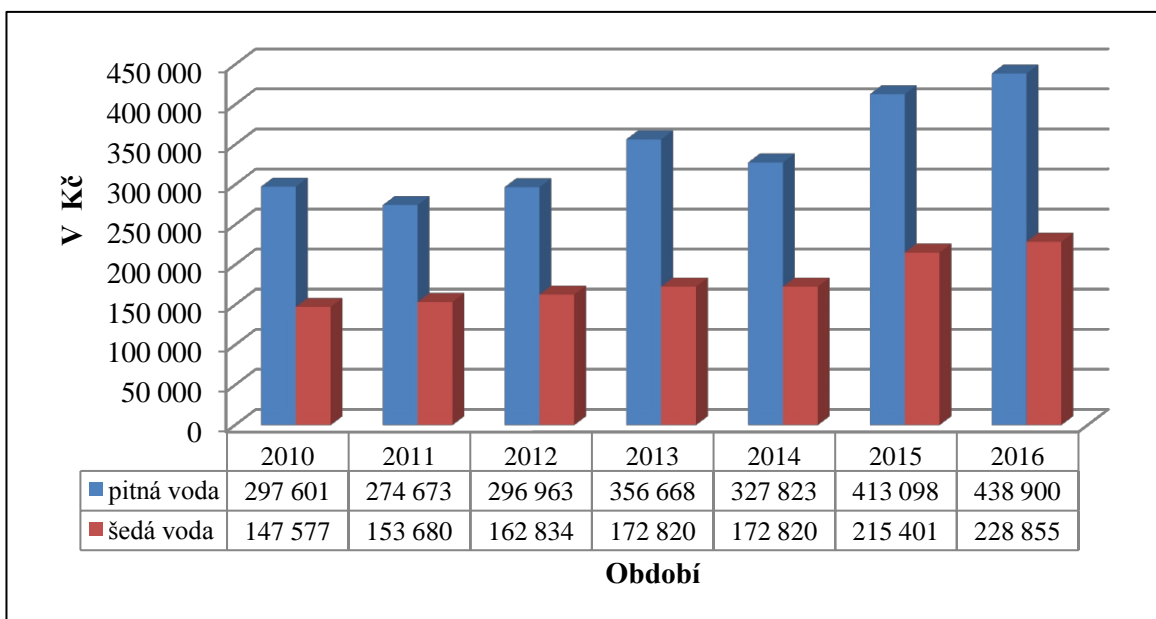
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti ASIO, spol. s r.o.

Komentář k tabulce: Na výpočet celkové produkce šedé vody (Q_p) byl použit následující vzorec:

$$Q_p = \sum_{i=1}^m q_{prod,i} * n_{mj,i}$$



Obr. L3: Spotřeba pitné a šedé vody v administrativní budově za období 2010 – 2016
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. L4: Spotřeba vody v administrativní budově za období 2010 – 2016 vyjádřená v korunách
Zdroj: Vlastní zpracování