



## **Bakalářská práce**

# **Nefinanční reporting vybraného podniku poskytující služby**

*Studijní program:*

B0413A050006 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management služeb

*Autor práce:*

**Tereza Pospíšilová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Pavla Švermová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky  
a managementu

Liberec 2024





## Zadání bakalářské práce

# Nefinanční reporting vybraného podniku poskytující služby

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Tereza Pospíšilová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000061
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace základních principů CSR.
2. Teoretická východiska nefinančního reportingu.
3. Deskripce vybrané metodiky.
4. Analýza vybraného podniku.
5. Formulace závěrů, návrh nefinančního reportu vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- BLOWFIELD, Michael and Alan MURRAY, 2019. *Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. ISBN 978-0-198-79775-3.
- CINQUINI, Lino and Francesco De LUCA, 2022. *Non-financial Disclosure and Integrated Reporting. Theoretical Framework and Empirical Evidence*. Springer. ISSN 2662-9879.
- HAHN, Rüdiger, Daniel REIMSBACH and Christopher WICKERT, 2023. Nonfinancial Reporting and Real Sustainable Change: Relationship Status – It's Complicated. online. *Organization & Environment*, vol. 36, no. 1, s. 3-16. ISSN: 1552-7417. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1086026623115165>.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- LYKKESFELDT, Poul, 2022. *Investor Relations and ESG Reporting in a Regulatory Perspective: A Practical Guide for Financial Market Participants*. Palgrave Macmillan. ISBN 978-30-310-5799-1.
- VRABCOVÁ, Pavla, 2021. *Udržitelné podnikání v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3303-1.

Vedoucí práce:

Ing. Pavla Švermová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky  
a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2023

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.  
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



# **Nefinanční reporting vybraného podniku poskytující služby**

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá společenskou odpovědností firem a nefinančním reportingem. Pro lepší porozumění, co je hlavní podstatou společensky odpovědného chování firem a reportování nefinančních informací, jsou první dvě kapitoly práce věnovány teoretickým přístupům a definicím klíčových pojmů a principů. Třetí kapitola popisuje současné trendy související se společenskou odpovědností firem. Dále je práce zaměřena na odpovědné aktivity konkrétního podniku. V rámci čtvrté kapitoly budou analyzovány a následně představeny a detailněji popsány odpovědné činnosti podniku a jeho přístup k udržitelnému rozvoji. Hlavním cílem je na základě této analýzy v poslední kapitole práce zhodnotit vývoj podniku v oblasti společenské odpovědnosti a nefinančního reportování a předložit doporučení pro dosažení lepších výsledků v budoucnosti. Což bude obsahem poslední, páté, kapitoly.

## **Klíčová slova**

CSR, ESG, nefinanční reporting, společenská odpovědnost firem, udržitelnost

# **Non-financial reporting of a selected services enterprise**

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with corporate social responsibility and non-financial reporting. In order to better understand the main essence of corporate social responsibility and non-financial information reporting, the first two chapters of the thesis are dedicated to theoretical frameworks and definitions of key concepts and principles. The third chapter describes current trends related to corporate social responsibility. Furthermore, the thesis focuses on the responsible activities of a specific enterprise. Within the fourth chapter, the responsible activities of the selected company and its attitude towards sustainable development will be analysed and then presented and described in more detail. The main objective of the whole thesis is to use this analysis to evaluate company's development in the field of corporate social responsibility and non-financial reporting and to present recommendations for better results in the future. Which will be the subject of the last, fifth, chapter.

## **Key Words**

CSR, ESG, non-financial reporting, corporate social responsibility, sustainability



## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Pavle Švermové, Ph.D. za cenné připomínky a doporučení a věnovaný čas při psaní této práce. Další poděkování patří mé rodině a příteli za podporu nejen při psaní této práce, ale také po celou dobu mého studia.



# Obsah

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....</b>	<b>14</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>15</b>
<b>1 Vymezení a vývoj společenské odpovědnosti.....</b>	<b>17</b>
1.1 Definice společenské odpovědnosti .....	17
1.2 Vývoj CSR ve světě .....	18
1.3 Vývoj CSR v ČR.....	19
1.4 Hlavní principy CSR .....	21
1.5 Základní teoretické přístupy k CSR .....	21
1.5.1 Triple bottom line (3P) .....	21
1.5.2 Pyramida společenské odpovědnosti.....	23
1.5.3 Teorie stakeholderů .....	24
1.6 Implementace CSR .....	25
1.7 Přínosy CSR z pohledu firmy .....	27
1.7.1 Ocenění za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj firem.....	27
1.8 Argumenty proti CSR.....	29
<b>2 ESG .....</b>	<b>30</b>
2.1 Rozdíl mezi CSR a ESG .....	31
2.2 ESG reporting (nefinanční reporting) .....	32
2.2.1 Legislativa EU o nefinančním reportingu.....	32
<b>3 Současné trendy v CSR a ESG .....</b>	<b>34</b>
3.1 Udržitelný rozvoj.....	34
3.2 Greenwashing .....	35
<b>4 Analýza vybraného podniku .....</b>	<b>37</b>
4.1 Charakteristika Komerční banky .....	37
4.1.1 Historie KB.....	38
4.2 CSR aktivity KB .....	38
4.2.1 Sociální udržitelnost .....	39
4.2.2 Environmentální udržitelnost .....	39
4.2.3 Úspěch KB v CSR indexu.....	41
4.3 Metodologie nefinančního reportingu KB .....	42
<b>5 Zhodnocení nefinančních reportů KB.....</b>	<b>44</b>

5.1	Forma zpracování reportů.....	44
5.1.1	Návrhy na vylepšení zpracování reportů .....	46
5.2	Environmentální odpovědnost .....	47
5.3	Sociální odpovědnost .....	48
5.3.1	Přístup ke klientům.....	48
5.3.2	Přístup k zaměstnancům .....	49
5.3.3	Charita.....	49
5.4	Shrnutí analýzy .....	50
	<b>Závěr .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>53</b>
	Příklad nadbytečného použití ilustrací v reportu z roku 2019.....	58
	Návrh použití QR kódu pro odkázání na více informací .....	59
	Nahrazení zdlouhavého popisu výsledků grafem.....	60

## Seznam obrázků

Obr. 1: Model triple bottom line - 3 pilíře CSR .....	22
Obr. 2: Pyramida společenské odpovědnosti (4 oblasti CSR).....	23
Obr. 3: Matice pro určení klíčových stakeholderů .....	24
Obr. 4: Implementace CSR (PDCA cyklus).....	25
Obr. 5: Povinnost ESG reportování – přehled působnosti směrnice CSRD.....	33
Obr.6: Cíle udržitelného rozvoje .....	34
Obr. 7: Porovnání výsledků KB v environmentální oblasti za rok 2019 a 2023 .....	47

## Seznam tabulek

Tab. 1: Příklady informací sledovaných v rámci ESG.....	31
Tab. 2: Srovnání zpracování nefinančních reportů KB z roku 2019 a 2023.....	44

## Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

3P	Profit, People, Planet – 3 pilíře CSR
a.s.	akciová společnost
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ČBA	Česká bankovní asociace
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)
ESG	Environment (životní prostředí), Social (společnost), Governance (řízení podnikání)
EU	Evropská unie
IoT	Internet of Things (internet věcí)
KB	Komerční banka
NC ČR	Národní cena České republiky
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NZBA	Net-Zero Banking Alliance (bankovní aliance s nulovými čistými emisemi)
OSN	Organizace spojených národů
SDGs	Sustainable Development Goals (cíle udržitelného rozvoje)
SMEs	Small and Medium Enterprises (malé a střední podniky)

# Úvod

Udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost firem je v dnešním globalizovaném a stále se měnícím podnikatelském prostředí často diskutovaným tématem. Na podniky je vyvíjen tlak, aby se stávaly více uvědomělými, co se týká jejich dopadu na společnost a životního prostředí. To má za důsledek zařazování odpovědných aktivit do strategie a provozu podniků a přijímání opatření pro zlepšení jejich nefinančních výsledků.

Hlavním cílem této práce je představení odpovědných aktivit konkrétního podniku a jeho strategie udržitelného rozvoje a na základě analýzy nefinanční reportů dané společnosti analyzovat a zhodnotit vývoj v této oblasti a navrhnout doporučení do budoucna.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Účelem první kapitoly teoretické části je vymezení společenské odpovědnosti firem (CSR). Nejprve bude společenská odpovědnost definována, následně bude stručně uvedena historie CSR ve světě a v České republice. Následovat bude popis principů, na kterých je koncepce CSR postavená a v návaznosti na to, budou charakterizovány základní teoretické přístupy k CSR. První z těchto teorií je triple bottom line neboli 3P, podle které se CSR dělí na tři pilíře. Další teorií je pyramida společenské odpovědnosti a jako třetí bude popsána teorie stakeholderů. Poté se CSR budeme zabývat spíše z pohledu firmy. Bude popsán proces implementace prvků CSR do firemní strategie, který je rozdělen do čtyř fází. První kapitola bude zakončena tím, proč by se podnik vůbec měl rozhodnout CSR zavést, jinými slovy, jaké to firmě může přinést výhody, a naopak jaké argumenty stojí proti implementaci prvků CSR do podniku.

Tématem druhé kapitoly je ESG a nefinanční reporting. Bude definován pojem ESG a v jakých ohledech se liší od k CSR. Poté se pozornost přesune na nefinanční reportování firem, v rámci této části kapitoly se dozvíme, že ESG reportování je pro některé podniky povinné a budou uvedena závazná legislativní nařízení EU v této oblasti.

Třetí kapitola přinese přehled o aktuálních trendech v CSR a ESG. Za ty lze považovat udržitelný rozvoj jako takový, který je ale v současnosti podporován programem OSN,

v rámci něhož jsou stanoveny jasné cíle udržitelného rozvoje. Trendy ale nemusí být jen pozitivního charakteru, a proto v této kapitole padne řeč také o praktice zvané greenwashing.

Praktická část se bude zabývat konkrétní vybranou společností, pro tuto práci byla autorkou zvolena Komerční banka, a.s., která je jedním z předních hráčů na českém bankovním a finančním trhu. Nejprve se tato část práce bude věnovat analýze Komerční banky, zahrnující stručnou charakteristiku společnosti a nejdůležitější milníky její historie. Poté se tato kapitola zaměří na CSR aktivity Komerční banky. Zejména bude zkoumáno, jakými konkrétními aktivitami společnost přispívá k environmentálnímu a sociálnímu rozvoji. Celé téma bude zakončeno nejdůležitější částí, kterou je nefinanční reporting Komerční banky. Tyto reporty slouží pro sdílení informací o výkonnosti a dopadech v oblasti společenské odpovědnosti. Budou uvedeny postupy a procesy, pomocí kterých Komerční banka monitoruje a reportuje své nefinanční výsledky a následně budou porovnány a zhodnoceny nefinanční reporty Komerční banky. Cílem tohoto porovnání je vyhodnotit, jak se v oblasti nefinančního reportování Komerční banka posunula za posledních 5 let a poskytnout návrhy pro případné zlepšení.



# 1 Vymezení a vývoj společenské odpovědnosti

První kapitola se zabývá vymezením významu společenské odpovědnosti, přičemž budou zmíněny nejužitečnější definice od světově uznávaných teoretiků. Zaměříme se také na její historický vývoj a to, jakým způsobem se vyvíjela a adaptovala globálně a v České republice. Pozornost bude dále věnována základním principům, na kterých je společenská odpovědnost postavená a klíčovými teoretickými přístupům. Řeč bude i o implementaci a přínosech, které společensky odpovědné podnikání může firmám přinést a naopak, jaké argumenty hovoří proti společenské odpovědnosti firem.

## 1.1 Definice společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost bývá nejčastěji označována pouze zkratkou CSR (z anglického Corporate Social Responsibility). Definování pojmu CSR není jednoduché, jelikož stejně jako pro celou řadu různých, nejen ekonomických, pojmů, ani pro společenskou odpovědnost firem neexistuje žádná univerzální a všeobecně uznávaná definice, která by tento pojem plně a co nejpřesněji vystihovala a pohledů a způsobů chápání podstaty CSR je nespočetné množství (Kašparová a Kunz 2013).

Evropská komise definuje CSR v Zelené knize<sup>1</sup> z roku 2001 takto: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.*“ (Evropská komise 2002).

Jedním z důvodů, proč se ale autoři literatury zabývající se touto tematikou často neshodují, je zřejmě také ten, že CSR je poměrně novým a velmi komplexním pojmem a neustále se rozvíjí. Uvedme si nyní příklady nejčastěji uznávaných teoretiků a jejich pohledů na podstatu konceptu CSR.

---

<sup>1</sup> Zelené knihy EU podněcují diskuse o konkrétních tématech a zapojují subjekty k účasti na konzultacích a debatách. Tyto dokumenty, vydávané Evropskou komisí, často formují základ pro legislativní návrhy, jež se následně detailněji rozvíjejí v bílých knihách (Evropská Unie 2021).

Jedním z nejuznávanějších průkopníků v oblasti CSR je americký ekonom Howard R. Bowen, který definoval společenskou odpovědnost jako: „Závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat takové rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“ (Carroll 1999).

Nejednotností definic CSR se zajímavým způsobem zabývá Alexandr Dahlsrud ve svém vědeckém díle „How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions“, ve kterém, jak je již z názvu patrné, vychází z 37 různých definic CSR od více než dvaceti autorů. Z těchto definic poté vybral 5 nejčastěji se vyskytujících základních aspektů CSR. Těmito aspekty podle Dahlsruda (2008) jsou:

- environmentální oblast,
- sociální oblast,
- ekonomická oblast,
- stakeholders,
- dobrovolnost.

Výsledkem tohoto výzkumu je stanovisko, že byť jsou definice CSR formulovány verbálně různě, svou podstatou jsou v souladu. Tento závěr autor opírá o zjištění, že čtyři z pěti uváděných aspektů (oblastí) se vyskytují nejméně v 80 % definic (Dahlsrud 2008).

Populární je také Kotlerova definice, která o CSR říká, že je to: „princip osvětleného marketingu, který vyžaduje, aby firma prováděla marketingová rozhodnutí podle přání spotřebitelů, požadavků firmy a dlouhodobých zájmů spotřebitelů a celé společnosti.“ (Kotler 2007).

## 1.2 Vývoj CSR ve světě

Historie konceptu společenské odpovědnosti firem je dlouhá a v průběhu času ji ovlivnilo nemalé množství událostí z minulosti. Tato kapitola nastíní hlavní milníky vývoje CSR a osobnosti, jejichž zásluhami se vyvinulo CSR tak, jak ho známe v současnosti.

Základní myšlenka společenské odpovědnosti se objevila již v 19. století, kdy majitelé firem za účelem vytváření lepších vztahů se svými zaměstnanci a jejich udržení pro ně začali budovat ubytovny. Nešlo jim pouze o vztahy s dělníky ale také s dalšími zainteresovanými stranami a celkově se začala rozvíjet snaha podnikatelů o starost o své okolí (Kašparová a Kunz 2013).

Nicméně první zmínky o CSR jako takovém pochází ze 30. let 20. století (Tetřevová 2017). Za vůbec prvního, kdo se pokusil specifikovat principy a vytvořit základy CSR bývá považován již zmiňovaný Howard R. Bowen, který v padesátých letech minulého století vydal svou knihu „Social Responsibilities of the Businessman“, ve které společenskou odpovědnost firem definoval – viz předchozí podkapitola (Kašparová a Kunz 2013).

Jelikož v tomto období bylo CSR teprve ve fázi rozvoje, v následujících desetiletích rostla snaha teoretiků o přesnější definování pojmu CSR. V tomto směru byl v 60. letech 20. století uznávaný americký spisovatel a profesor Keith Davis. Jeho názor, že pokud bude firma podnikat odpovědně, může díky tomu dosáhnout dlouhodobého ekonomického zisku, se dočkal uznání až později v 70. a 80. letech. S dalším pohledem na podstatu CSR přišel v tomto období také W. C. Frederick, který zastával názor, že by v rámci společenské odpovědnosti firma měla respektovat a naplňovat očekávání společnosti a přispívat ke zvýšení společenského prospěchu a blaha (Caroll 1999). K ustálení slovního spojení Corporate Social Responsibility došlo poté až v 90. letech, kdy se tento pojem začal rozšiřovat v USA (Kunz 2012).

### **1.3 Vývoj CSR v ČR**

Stejně jako ve světě, i v České republice byl vývoj CSR ovlivněn různými společenskými či politickými faktory a událostmi. V této kapitole se zaměříme na ty klíčové z nich a zmapujeme vývoj v této oblasti až do současného období.

V českém podnikatelském prostředí se s náznaky prvků CSR setkáváme přibližně od první poloviny 20. století. Tento poznatek dokládá také Kašparová a Kunz (2013) na příkladu mezinárodně známé obuvnické továrny Baťa, jejímž zakladatelem byl Tomáš Baťa (1876-1932). Základní hodnoty jeho firmy, mezi které patřila úcta a respekt

k zaměstnancům i k obchodním partnerům, dodržování právních a etických norem nebo ochrana životního prostředí, vyplývají z principů společenské odpovědnosti firem a sám Baťa za myšlenkou společensky odpovědného podnikání pevně stál a chtěl s tímto tématem seznámit také veřejnost. Baťa se o společenské odpovědnosti zmiňoval i ve svých dílech a často také zdůrazňoval, že podnikání má sloužit především člověku a jeho rozvoji, přičemž je nutné, aby bylo založeno na morálních principech (Kašparová a Kunz 2013).

Během období komunismu (60. léta až konec 80. let 19. století) byly veškeré aktivity firem podřízené politickým cílům režimu. Podniky byly vlastněny státem a kvůli tomu se primárně zaměřovaly pouze na plnění stanovených výrobních kvót. Stejně tak stát kontroloval také chování podniků ve prospěch zaměstnanců, nicméně tyto aktivity bývaly spíše propagandistického charakteru než opravdové společenské odpovědnosti (CSR PORTAL 2012).

V pozdější fázi 19. století, po pádu komunismu (tzn. po roce 1989) a tím spojenými ekonomickými a politickými změnami, se českým podnikatelům otevíraly nové možnosti a současně s tím byl také prostor pro tvorbu úplně nových podnikatelských přístupů. A i díky tomu se v 90. letech minulého století začalo více hovořit o environmentálních a sociálních aspektech podnikání (Atalian group 2022). Počátek 20. století ale nijak závratný rozvoj CSR nepřinesl, jelikož čeští podnikatelé a spotřebitelé o tomto tématu zatím příliš nevěděli (CSR PORTAL 2012).

Posuňme se do druhé dekády dvacátého století. V tomto období byla společenská odpovědnost a činnosti s ní spojené firmami vnímána spíše jako dobročinnost a záležitost marketingu než jako komplexní přístup propojený se strategií firmy (A-CSR 2023).

V posledních deseti letech je globálně stále větší důraz kladen právě na udržitelnost a společenskou odpovědnost podnikání a ani české podniky v tomto ohledu nezaostávají a stále více z nich se zaměřuje na environmentální ochranu a sociální dopady.

## 1.4 Hlavní principy CSR

Ačkoli množství pohledů na koncept CSR je velké, spousta autorů je schopna se shodnout na základních šesti charakteristických rysech CSR, kterými jsou:

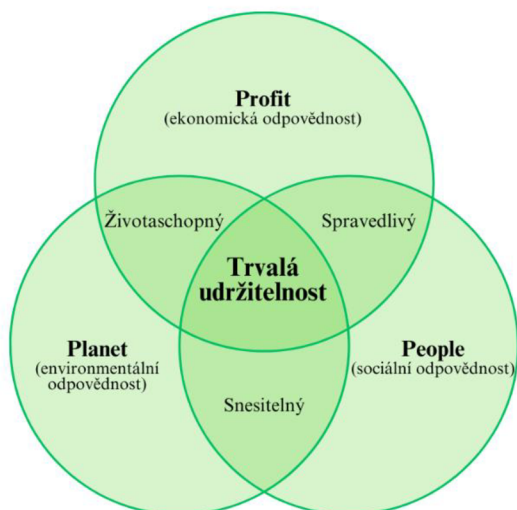
- **dobrovolnost** – aktivity realizované podnikem dobrovolně z jeho vlastní vůle nad rámec povinností, které mu ukládá legislativa,
- **aktivní spolupráce se stakeholdery** – příležitost vytvářet tzv. „win-win“ situace, ze kterých profitují nebo získávají určité výhody obě strany, aniž by jedna z nich musela činit ústupky nebo utrpět ztrátu,
- **transparentnost** – firma by měla stakeholderům poskytovat potřebné informace
- **systematičnost** – podnik CSR aktivity dlouhodobě plánuje a zahrnuje je do své dlouhodobější firemní strategie a hodnot,
- **komplexnost** – podnik zohledňuje tzv. „triple bottom line business“ = věnuje se ekonomickým, sociálním a environmentálním aktivitám (Kašparová a Kunz 2013),
- **odpovědnost vůči společnosti** – firma zastává zájem společnosti a pracuje v její prospěch (Vrabcová 2021).

## 1.5 Základní teoretické přístupy k CSR

Tato podkapitola se zaměřuje na klíčové teoretické přístupy ke společenské odpovědnosti firem, se zaměřením především na koncepty Triple bottom line a pyramidy společenské odpovědnosti. Oba tyto modely jsou klíčovými nástroji pro hodnocení a implementaci CSR strategií v podnicích. Třetím významným přístupem je teorie stakeholderů.

### 1.5.1 Triple bottom line (3P)

Základní pojetí oblastí CSR, na kterém se většina odborné literatury shoduje, je založené na teorii tzv. triple bottom line, podle které se CSR dělí na 3 pilíře, a to ekonomický, sociální a environmentální. Jinak je tento koncept označován také jako „3P“, neboli Profit (zisk), People (lidé), Planet (planeta). Model rozdělení pilířů CSR, a to, jak mezi sebou pilíře interagují, je znázorněn na Obrázku 2. Jednotlivé pilíře budou rozebrány v následujících bodech.



Obr. 1: Model triple bottom line - 3 pilíře CSR  
Zdroj: (Valinová 2018) - vlastní zpracování

## 1. Ekonomická odpovědnost

Prvním pilířem je ekonomická odpovědnost podniku, jejíž hlavní cílem je transparentnost podnikání, dobré řízení firmy a udržování a rozvoj co nejlepších vztahů se stakeholdery (Tetřevová 2017). Do ekonomického pilíře řadíme spotřebitele, dodavatele, konkurenci, obchodní či smluvní partnery nebo vládní instituce.

## 2. Sociální odpovědnost

Vezmeme-li v rámci sociální oblasti CSR z pohledu vnitřního prostředí firmy, pak je zaměřena na zaměstnance a odbory. Konkrétně na péči o zaměstnance a na pracovní podmínky a pracovní prostředí, které pro zaměstnance podnik vytváří. Činností, které může firma v oblasti sociální odpovědnosti vykonávat je celá řada. Mezi hlavní z nich lze řadit bezpečnost při práci a ochranu zdraví zaměstnanců, péči o vzdělávání zaměstnanců a jejich profesní růst nebo také zajištění rovnoprávnosti mužů a žen na pracovišti. Existuje celá řada dalších aktivit souvisejících se sociální odpovědností podniku, které cílí na lidská i pracovní práva zaměstnanců či jejich osobní život a na celkovou etiku podnikání (Tetřevová 2017). V rámci vnějšího prostředí podniku můžeme do sociálního pilíře zahrnout veřejnost, média či neziskové nebo vzdělávací organizace.

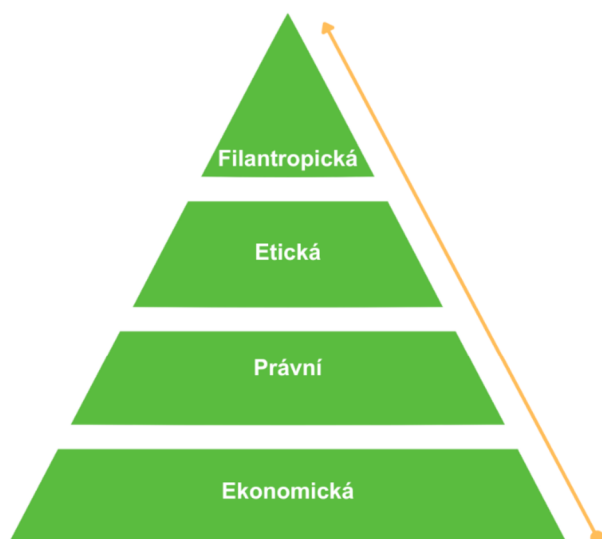
### 3. Environmentální odpovědnost

Pod tímto pojmem obecně rozumíme odpovědnost firem vůči přírodě a životnímu prostředí. V rámci environmentální odpovědnosti se podnik snaží minimalizovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí. Do tohoto pilíře řadíme opět veřejnost, vládní instituce a organizace zabývající se životním prostředím a jeho ochranou.

#### 1.5.2 Pyramida společenské odpovědnosti

V roce 1979 přišel Archie B. Carroll se svým pohledem na CSR a vytvořil tzv. pyramidu CSR. Tato pyramida je členěna do čtyř skupin v závislosti na tom, jak firma splňuje společenské nároky, které jsou na ni kladeny. Těmito skupinami podle Carrolla jsou:

- **Ekonomická** – spočívá ve schopnosti podniku produkovat produkty a služby odpovídající poptávce po nich. To následně souvisí s tím, zdali firma plní svůj hlavní cíl, kterým je dosahování zisku (Tetřevová 2017).
- **Právní** – vyjadřuje dodržování právních norem a nařízení.
- **Etická** – zahrnuje činnost vykonávanou nad rámec zákona, které společnost od firmy očekává.
- **Filantropická** – realizace aktivit nad rámec zákona a etických norem formou dárcovství (Carroll 1991).



Obr. 2: Pyramida společenské odpovědnosti (4 oblasti CSR)  
Zdroj: (Carroll 1991) - vlastní zpracování

### 1.5.3 Teorie stakeholderů

Jako první přišel s koncepcí stakeholderů v 80. letech 20. století americký profesor R. Edward Freeman (Kunz 2012). Pojem stakeholders můžeme vyjádřit také jako zainteresované strany. V rámci CSR těmito stranami rozumíme osoby nebo organizace, které ovlivňují chod podniku nebo naopak firma svými aktivitami ovlivňuje je. Tento vliv může být jak pozitivní, tak negativní (Tetřevová 2017). Konkrétně se mezi stakeholdery řadí zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, akcionáři, obchodní partneři média, veřejnost nebo i stát (Kuldová 2012). Dále se ale stakeholderi dělí na primární a sekundární. Primární stakeholderi se do jisté míry podílejí na chodu firmy a firma by bez nich nemohla existovat. Jsou to tedy např. vlastníci, investoři, dodavatelé a obchodní partneři (Kunz 2012). Ostatní skupiny jako třeba veřejnost, vláda nebo média patří mezi sekundární stakeholdery, kteří jsou s podnikem málo v kontaktu (Tetřevová 2017). Pro podniky je důležité stanovit klíčové stakeholdery. K tomu lze využít tzv. matici stakeholderů, která je zobrazena na obrázku č. 3. Na základě ní se firma může rozhodnout, jak k určité skupině bude přistupovat.

1. Nízký vliv a očekávání – podnik pouze zodpovídá otázky stakeholderů
2. Nízký vliv a vysoké očekávání – i když je očekávání vyšší než reálný vliv, firma přistupuje aktivně ke stakeholderům
3. Vysoký vliv a nízké očekávání – stakeholderi nemají očekávání, ale přesto jim podnik poskytuje informace
4. Vysoký vliv i očekávání – klíčoví stakeholderi, kteří s podnikem vedou dialog



Obr. 3: Matice pro určení klíčových stakeholderů

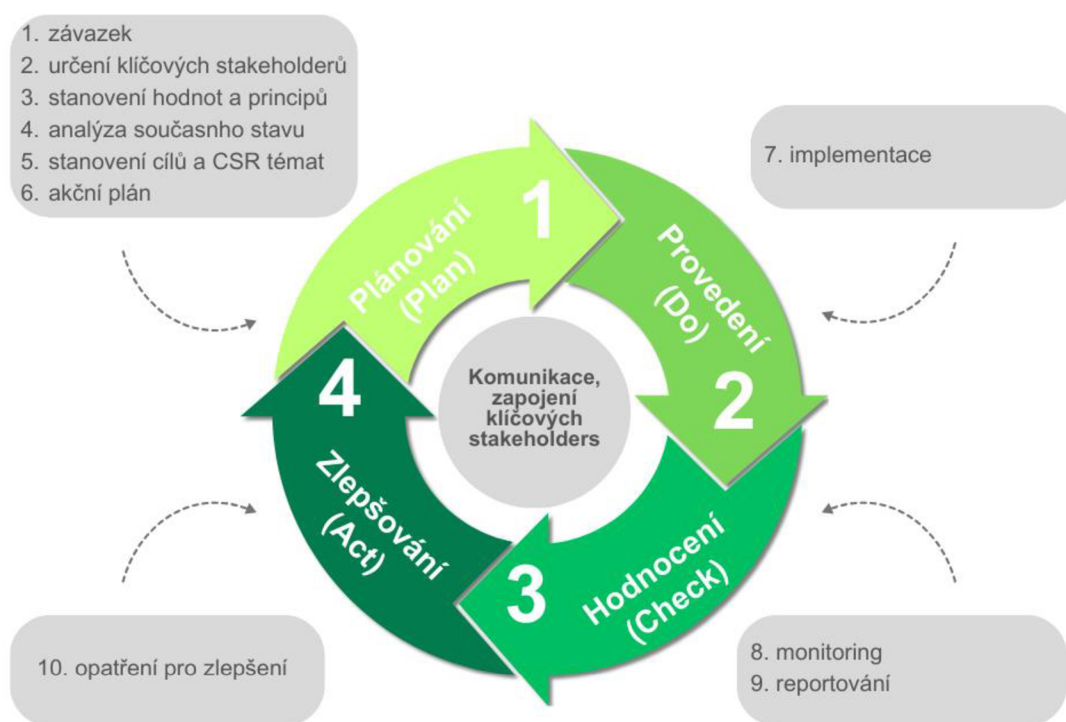
Zdroj: (Kuldová 2012) – vlastní zpracování



## 1.6 Implementace CSR

Implementace CSR je klíčovou fází, kdy podnik proměňuje abstraktní principy a hodnoty v konkrétní činnosti a strategie. V této kapitole se zaměříme na to, jak celý tento náročný proces probíhá a jaké jsou jeho etapy.

Základní schéma postupu implementace CSR do firmy vykresluje Obrázek 1. Tento postup je určen především pro podniky, které ještě nemají se zaváděním CSR zkušenosti, jelikož pro ně může být obtížné orientovat se v nejednotných standardech. Proces implementace je rozdělen do čtyř kroků, v rámci nichž jsou vymezena jednotlivá opatření (Kašparová a Kunz 2013).



Obr. 4: Implementace CSR (PDCA cyklus)

Zdroj: (QM profi 2009) - vlastní zpracování

První fází je plánování, které je dále rozděleno do šesti kroků:

1. Prvním z nich je závazek managementu, který stojí za celým rozhodnutím odpovědný přístup podnikání zavést. Management by se měl ztotožňovat s nastavenými hodnotami a prezentovat tento firemní záměr veřejnosti, a tím se zavázat k všeobecně prospěšnému chování s pozitivními dopady na životní i

pracovní prostředí a místní společnost. Důležitým úkolem managementu je v této fázi také alokování zdrojů a sestavení týmu, který by měl sestávat ze členů z oddělení PR, lidských zdrojů, marketingu a prodeje (Fink 2021).

2. Ve druhé fázi je stěžejním krokem určit klíčové stakeholdery a vést s nimi dialog, prostřednictvím něhož má firma šanci identifikovat jejich potřeby, což jí přináší hodnotné podněty k tomu, jakým tématům by se v rámci CSR měla nejvíce věnovat.
3. Na předchozí krok plynule navazuje třetí fáze stanovení hodnot a principů, které by měly vyplývat ze vztahu ke klíčovým stakeholderům (Nenadál a kol. 2009).
4. Následuje důkladná analýza současného stavu, při které by se podnik měl zaměřit jak na své vnitřní prostředí, tak na okolí. V rámci vnitřního prostředí je důležité soustředit se na zákonné požadavky v oblasti CSR, na očekávané přínosy zavedení CSR, na prostředky ke komunikaci nebo také vynaložené finanční zdroje. Vnější analýza by měla zkoumat CSR aktivity a nástroje konkurence a porovnat výkonnost s nejlepší praxí v daném oboru (tzv. benchmarking).
5. Firma by neměla opomenout stanovení cílů a CSR témat. V této fázi je nastaven celkový směr, kterým se podnik v oblasti odpovědného podnikání chce ubírat. Zpravidla se stanovují cíle na jeden rok.
6. Posledním krokem plánování je vytvoření akčního plánu. Ten vymezuje konkrétní CSR aktivity vedoucí ke splnění zvolených cílů (Fink 2021).

Druhou fází je provedení, čímž dochází k realizaci vytvořeného akčního plánu. To zahrnuje přímo samotnou implementaci v první fázi zvolených principů CSR.

Poté přichází na řadu fáze hodnocení, které zahrnuje monitorování, při kterém podnik pomocí kvalitativních a kvantitativních nástrojů hodnotí výkon. To přináší managementu důležitá data při rozhodování o dalším postupu. Navazuje krok reportování, kdy firma prostřednictvím CSR reportů poskytuje přehled o plnění svých vytyčených cílů a výkonnosti odpovědných aktivit. V rámci reportu by měly být uvedeny také informace o cílech pro další období (Steinerová a kol. 2008).

V poslední fázi podnik na základě předešlých zkoumání výkonu navrhuje opatření pro zlepšení. Může jít buď o vylepšení stávajících aktivit, zavedení dalších či se firma může rozhodnout pro úplnou změnu CSR strategie (Fink 2021).

## 1.7 Přínosy CSR z pohledu firmy

Zavedení prvků CSR může přinést mnoho výhod nejen pro společnost a životní prostředí, profitovat z toho mohou také firmy samotné. Každý podnik chce pochopitelně dosahovat co nejlepších výsledků a neustále se rozvíjet, a právě implementování CSR aktivit je jedním z nástrojů, jak toho firma může docílit. Následující výčet popisuje hlavní přínosy, kterých podnik právě díky implementaci prvků CSR může dosáhnout.

1. Lepší pověst a image firmy – dobré výsledky v CSR činnosti podniku mají pozitivní vliv na celý chod firmy, a to jak je celkově vnímána svým okolím (zákazníci, investoři, široká veřejnost, ...) (Vrabcová 2021).
2. Zvýšení atraktivnosti pro investory – čím dál více investorů a jiných finančních institucí preferuje investice do společensky odpovědných firem.
3. Motivace a udržení zaměstnanců – firma může díky CSR působit důvěryhodněji v očích zaměstnanců nebo dosáhnout nižší fluktuace zaměstnanců.
4. Odlišení od konkurence – CSR může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, čímž má možnost oslovit nové zákazníky a udržet loajalitu stávajících zákazníků (Kašparová a Kunz 2013).
5. Nárůst tržeb díky snížení nákladů (Vrabcová 2021), lepší stabilita na trhu – CSR aktivity mohou vést k efektivnějšímu využívání zdrojů a snížení provozních nákladů (např. za energie, odpady atd.), což může být pro firmu ekonomicky přínosné.
6. Lepší risk management – příležitost pomocí CSR lépe ovládat a snižovat rizika, která mohou být spojena např. s negativními dopady na životní prostředí nebo celkovou reputaci podniku (Kašparová a Kunz 2013).

### 1.7.1 Ocenění za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj firem

Firma může za své aktivity v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelnosti získat také oficiální ocenění, což pro ni může představovat důležitý milník, který potvrzuje úspěšnost jejích odpovědných aktivit. Získání takové ceny má poté pozitivní vliv na podnik v mnoha ohledech a může firmu motivovat k rozšíření svých CSR aktivit.

Aby byla v České republice podpořena společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj organizací, vznikla Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj (dále jen NC ČR za CSR a udržitelnost), která má za cíl nezávisle a objektivně zhodnotit aktivity firem v této oblasti a oceněné firmy dát za vzor dalším a celkově tak rozšířit povědomí o společenské odpovědnosti a jejím významu.

Toto ocenění vychází ze schématu uznávání „Committed to Sustainability“, které vytvořila Evropská nadace pro management kvality (EFQM<sup>2</sup>) společně s UN Global Compact<sup>3</sup>. NC ČR za CSR a udržitelnost následně vznikla díky tomu, že schéma uznávání od EFQM převzala Rada kvality ČR.

Stěžejním dokumentem, podle kterého se ocenění řídí, je Statut Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. Účast v NC ČR za CSR a udržitelnost není automatická, podmínkou je vyplnění přihlášky.

Jako hlavní výhody pro úspěšné organizace Rada kvality ČR uvádí:

- získání mezinárodně uznávaného ocenění „Committed to Sustainability“ – firma získá národní ocenění své úrovně vyjádřené bodovým hodnocením na škále 1-3 hvězdy,
- zpětná vazba od externího hodnotitele – zhodnocení silných stránek organizace a návrh příležitostí pro zlepšení,
- zařazení do mezinárodní databáze EFQM (Rada kvality ČR 2024).

Jako další příklad ceny za CSR lze uvést cenu TOP Odpovědná firma, kterou uděluje aliance Byznys pro společnost. Podobně jako NC ČR i TOP OF oceňuje firmy, které se dlouhodobě strategicky věnují udržitelnému rozvoji svého podnikání, snaží se o pozitivní přínos pro své zaměstnance i společnost a aktivně usilují o snížení negativního dopadu na životní prostředí a navrhují nová inovativní řešení pro odpovědné podnikání (BPS 2024).

---

<sup>2</sup> Model EFQM – celosvětově uznávaný rámec řízení, který podporuje organizace při zavádění změn a zvyšování výkonnosti (EFQM 2024).

<sup>3</sup> Dobrovolná iniciativa pod záštitou OSN jejímž cílem je rozvoj a podpora firem ve slazení své strategie a činností s univerzálními zásadami v oblasti lidských práv, práce, životního prostředí a boji proti korupci (UN GLOBAL COMPACT 2024).

## 1.8 Argumenty proti CSR

Navzdory tomu, že pozitiva a přínosy, které CSR strategie přináší, jsou všeobecně uznávané, můžeme se setkat také s argumenty, které její význam kritizují či zpochybňují. A jelikož je tento koncept stále rozšířenější, společně s tím roste také počet těch, kteří se staví proti němu.

Jedním z nejznámějších kritiků CSR je Milton Friedman, americký ekonom a držitel Nobelovy ceny za ekonomii. Je autorem několika knih, ve kterých se podrobněji věnuje tomuto tématu a kritizuje jej (Tetřevová 2017). Friedman tvrdí, že jediným cílem firmy má být dosahování a zvyšování zisku, od kterého ji CSR aktivity odvádí. Zastává totiž názor, že společensky odpovědné chování má za důsledek snižování dividend akcionářů a odměn pro zaměstnance, a naopak ceny produktů rostou. Dalšími kritiky jsou Blowfield a Murray, kteří dospěli k závěru, že CSR potlačuje primární účel podnikání a značně omezuje volné fungování trhu (Kuldová 2012).

Negativních postojů a argumentů odpůrců CSR bychom samozřejmě našli ještě mnohem více. Coulter a Robinson vytvořili souhrn šesti hlavních argumentů proti společenské odpovědnosti firem, kterými jsou:

- omezení maximalizace zisku,
- vyšší náklady,
- nedostatek dovedností,
- rozměňování účelu podnikání,
- nedostatečná přehlednost,
- příliš mnoho moci v rukou podnikatelů (Kunz 2012).

## 2 ESG

ESG je zkratkou pocházející z anglického Environmental, Social and Governance, v českém překladu tedy 3 oblasti udržitelného podnikání v oblasti environmentální, sociální a správního řízení. Pojem ESG je poměrně nový a jeho současná podoba vyplývá z Principů o odpovědném investování, které v roce 2006 vydalo OSN (BusinessInfo.cz 2022).

ESG můžeme vnímat také jako metodu, kterou podnik může využít pro vytvoření své udržitelné firemní strategie a efektivní plnění vytyčených cílů (CSRD 2024). V dnešní době už mají podniky povinnost informace o ESG reportovat (více v kapitole 2.2). Na základě reportů se poté vypočítává tzv. ESG skóre, které hraje zásadní roli při rozhodování investorů a může firmě přinést jisté konkurenční výhody či výhody v přístupu k financím - např. výhodnější nabídka úvěrů (ČSOB 2023).

Jedná se o koncept ukazující míru zodpovědnosti firem a to, jaký mají vliv na své okolí (Impact Metrics 2024). Konkrétně se ESG věnuje vlivům ve třech oblastech:

- **Environmentální faktory** – vliv podniku na kvalitu životního prostředí a vztah k němu, jak pozitivní, tak negativní.
- **Sociální faktory** – na tuto oblast lze pohlížet ze dvou hledisek:
  1. Uvnitř firmy – to jaké pracovní prostředí podnik pro své zaměstnance tvoří.
  2. Vně firmy – vliv na společnost jako celek (ČSOB, 2024).
- **Faktory správního řízení** – zaměřuje se na způsob vedení společnosti a chování managementu (Březinová 2023).

V rámci těchto tří uvedených oblastí existuje množství konkrétních aktivit a nefinančních informací, které jsou měřeny a reportovány. Přehled možných sledovaných informací pro každou oblast obsahuje následující tabulka.

Tab. 1: Příklady informací sledovaných v rámci ESG

Environmentální faktory		
Klimatická změna	Znečištění a odpady	Životní prostředí
Emise skleníkových plynů (CO <sub>2</sub> )	Obalové materiály (nakládání s nimi a jejich likvidace)	Vodní zdroje a kvalita vody
Uhlíková stopa	Emise toxických plynů a jiných škodlivých látek	Biodiverzita
Čisté energie a efektivní využívání energie	Odpadová politika (např. recyklace)	Odlesňování a znehodnocování půdy
Oteplování planety	Dekarbonizace	Využívání „čistých“ technologií
Sociální faktory		
Lidské zdroje	Management	Působení na okolí firmy
Lidská práva (rovné příležitosti)	Řízení zaměstnanců	Vztahy s komunitami
Péče o zaměstnance, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	Vazba na dodavatele	Osvěta veřejnosti
Důraz na work-life balance a well being	Vazba na zákazníky (odběratele)	Charita a filantropie (dárcovství)
Zdraví a bezpečné pracovní prostředí	Spolupráce s obcemi	Ochrana spotřebitelů
Faktory správního řízení		
Vedení firmy	Chování managementu	Produkt
Spravedlivé odměňování	Etika a boj proti korupci	Bezpečnost výrobků
Transparentnost (daňová)	Nezávislost vedení	Zdravotní nezávadnost produktů
Odpovědnost a compliance (dodržování předpisů)	Firemní kultura a stanovení vnitřních pravidel	Kvalita výrobků
Plán ESG, inovace	Zajištění výkazů, interní kontroly či audit	Oprávněnost výroby

Zdroj: (Březinová 2023 a CSRD 2024) – vlastní zpracování

## 2.1 Rozdíl mezi CSR a ESG

Pojem ESG velice úzce souvisí s již v předchozích kapitolách zmiňovaným CSR, ale není jeho synonymem. Obě tyto koncepce slouží především k informování veřejnosti o hodnotách a cílech podniku, a to zejména v oblasti udržitelnosti a společensky odpovědného přístupu k podnikání (Hahn 2023). Nyní se ale zaměříme na to, v čem se tedy tyto dva přístupy liší.

Jak již bylo zmíněno, postupy CSR jsou většinou postavené čistě na dobrovolnosti a jsou samoregulované. Díky tomu se aktivity jednotlivých společností mohou značně lišit a ačkoli se jedná o kvalitativnější měřítko, může být často obtížné je definovat.

Naproti tomu ESG je novějším pojmem vycházejícím ze CSR, který slouží zejména jako přesné měřítko pro investory, na základě něhož se mohou rozhodovat při své volbě, do kterých firem investovat či nikoli (Lykkesfeldt 2022). CSR a ESG mohou ale v jednom podniku současně koexistovat, přičemž CSR může firma využívat spíše jako

interní přehled pro komunikaci se zaměstnanci a zvýšení jejich povědomí o iniciativách, kdežto ESG podniku umožňuje stanovit si měřitelné a číslu vyjádřitelné cíle (Corporate Governance Institute 2024).

## **2.2 ESG reporting (nefinanční reporting)**

Jak bylo již avizováno, zveřejňování nefinančních informací je dnes zejména pro větší firmy povinné, jelikož ESG informace se stávají stále stěžejnějšími faktory zejména při hodnocení výkonnosti firem nebo při investičním rozhodování (Cinquini 2022). Od kdy a na koho se bude povinnost reportingu vztahovat a rozsah uváděných informací je stanoven legislativně.

### **2.2.1 Legislativa EU o nefinančním reportingu**

Snaha redukovat negativní dopady podnikání na životní prostředí je v současné době celosvětově velkým tématem. Proto se i Evropská unie v tomto směru aktivně angažuje a čím dál intenzivněji usiluje o co nejefektivnější zajištění udržitelného a společensky odpovědného chování firem. Aby bylo docíleno zajištění konzistentního a transparentního přístupu k ESG reportování v rámci celé EU, bylo nezbytné formou legislativy stanovit v tomto kontextu jasná a jednotná pravidla vztahující se na všechny společnosti podnikající v rámci Evropské unie. Sjednocení nejzásadnějších legislativních požadavků a povinností v oblasti ESG reportování přináší taxonomie EU prostřednictvím vydání směrnic NFRD (Non-Financial Reporting Directive) a CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) (Březinová 2023).

Povinnost velkých společností zveřejňovat nefinanční informace především o jejich počínání v oblasti udržitelnosti stanovovala nejdříve od roku 2014 směrnice NFRD. Později ji ale nahradilo nové legislativní ustanovení v podobě směrnice CSRD, kterou s cílem ještě větší podpory a kontroly udržitelného rozvoje a odpovědného chování podniků schválil Evropský parlament v listopadu 2022. Ta obsah původní směrnice rozvádí a specifikuje větší množství požadavků spojených se zveřejňováním dat o udržitelném a odpovědném podnikání, týkající se rozsáhlejšího okruhu firem (Asociace společenské odpovědnosti 2023).



Tato legislativní opatření přináší do podnikatelského prostředí EU mnoho změn a na firmy je prostřednictvím nich vyvíjen tlak na to, aby podnikaly odpovědně a uvědomovaly si, jaký vliv má jejich chování nejen na životní prostředí, ale i celou společnost. Důsledky těchto změn mohou mít ale značný dopad také na ekonomiku a investice v rámci EU. Firmy, které aktivně investují do posílení své udržitelné strategie, si tím totiž otevírají širší možnosti přístupu k financím a k udržení si konkurenční výhody na trhu (Škubalová 2023). Uvádění informací o udržitelnosti může být pro podnik přínosné také při budování značky a určité úrovně prestiže, jelikož díky tomu může být lépe vnímána svým okolím i vlastními zaměstnanci, kteří budou více motivovaní se ve firmě angažovat (CSR.DCZ 2024).

Následující obrázek poskytuje stručný přehled o termínech účinnosti pravidel směrnic NFRD a CSRD v oblasti povinnosti zveřejňovat nefinanční reporty. Můžeme vidět, že velké bankovní a pojišťovací společnosti s více než 500 zaměstnanci musí podle původní směrnice reportovat již od roku 2017. Směrnice CSRD poté rozděluje počátek povinnosti nefinančního reportingu do čtyř fází. V první vlně podle CSRD budou za rok 2025 povinně vytvářet reporty všechny velké firmy, které odpovídají alespoň dvěma uvedeným podmínkám. O rok později se tato povinnost bude týkat také kótovaných<sup>4</sup> akciových společností a od roku 2028 pak i mimoevropských skupin, které mají minimálně jednu dceřinou společnost na území EU (MSIC 2023).

## ČASOVÁ OSA CSRD



Obr. 5: Povinnost ESG reportování – přehled působnosti směrnice CSRD  
Zdroj: (MSIC 2023)

<sup>4</sup> Kótovaná společnost – forma akciové společnosti, jejíž akcie jsou veřejně obchodovatelné na oficiálních finančních trzích (ČBA 2024).

### 3 Současné trendy v CSR a ESG

Tato kapitola se zabývá aktuálními trendy v oblasti CSR a ESG. V současnosti dochází k rychlému růstu zájmu o CSR, a to se odráží v implementaci Cílů udržitelného rozvoje definovaných OSN. Se zvyšujícím se důrazem na udržitelnost a odpovědnost se ale objevuje také riziko tzv. greenwashingu.

#### 3.1 Udržitelný rozvoj

Trendem posledních let je bezpochyby udržitelný rozvoj jako takový, jenž má za cíl snížení nebo dokonce odstranění negativních projevů dosavadního vývoje lidské společnosti (MŽP 2023).

V září 2015 summit OSN schválil program rozvoje pro následující 15 let (tedy 2015-2030). Na tvorbě tohoto plánu spolupracovaly všechny členské země OSN, ale také zástupci občanů, podnikatelů, či akademické sféry. Výstupem tříletého projednávání je 17 cílů udržitelného rozvoje, tzv. SDGs (Sustainable Development Goals) (UNIC 2024). Hlavním cílem programu je splnění cílů uvedených na obrázku č.5.



Obr.6: Cíle udržitelného rozvoje

Zdroj: (myclimate.org 2023)

## 3.2 Greenwashing

Jak víme, společenská odpovědnost a ochrana životního prostředí jsou v dnešní době významným tématem a ovlivňují firmy a trhy ve všech vyspělých zemích. I zákazníci toto téma stále více vnímají a pokud jim to jejich finanční možnosti dovolují, rádi si připlatí a upřednostní produkty od firmy, která prokazatelně podniká odpovědně na úkor těch, jejichž činnost je spojena se znečišťováním přírody či neetickým zacházením se zaměstnanci a dalšími praktikami.

Samotné firmy jsou si tohoto velmi dobře vědomé, a proto se můžeme setkat i s negativním trendem, kdy se některé z nich uchylují k rozhodnutí vystupovat a prezentovat se mnohem uvědoměleji, než tomu je ve skutečnosti. A přesně v takové situaci hovoříme o tzv. greenwashingu. Podstatou tohoto pojmu je fakt, že firma šíří dezinformace o své environmentální i sociální odpovědnosti s cílem oklamat a nalákat zákazníky. Přičemž skutečný negativní dopad svých aktivit na životní prostředí se snaží skrývat (Drášilová 2024).

Například společnost TerraChoice se v jedné své studii zabývala průzkumem greewashingu a zkoumala přes tisícovku produktů, které tvrdily, že jsou vyrobeny s ohledem na životní prostředí. Na základě tohoto průzkumu společnost identifikuje tzv. „šest hříchů greenwashingu“, kterých se firmy nejčastěji dopouští:

- hřích skrytého kompromisu – výrobek je vyzdvihován jako „zelený“ pouze na základě jednoho atributu, aniž by byla pozornost věnována jeho dopadům na životní prostředí (např. papír propagovaný jakožto recyklovaný výrobek nebo pro udržitelné postupy těžby bez toho, aby byly zmíněny dopady jeho výroby – emise do ovzduší, vody či dopady na globální oteplování),
- hřích absence důkazů – tvrzení o udržitelnosti nelze doložit dostupnými podpůrnými informacemi nebo spolehlivou certifikací (např. kosmetické produkty, o kterých se prezentuje, že nebyly testovány na zvířatech, ale neexistuje u nich žádný důkaz nebo osvědčení, které by toto tvrzení potvrzovalo),
- hřích nejasnosti – příliš obecné a nedostatečně specifikované informace (např. uvedení zkratky „eko“ je bez bližšího vysvětlení bezvýznamné),
- hřích irelevance – tvrzení o ekologičnosti produktu je sice pravdivé, ale je nepodstatné a odvádí zákazníka od hledání skutečně udržitelnější varianty (často

je např. vyzdvihoáno, že produkt neobsahuje určitou látku, i když se jedná o zákonný zákaz ji používat),

- falšování – uvádění nepravdivých informací (např. certifikace, které ve skutečnosti neexistují) (TerraChoice 2007),
- hřích menšího zla – snaha odvést pozornost od špatných environmentálních dopadů určité kategorie produktů (např. biosložka v naftě) (Drášilová 2024).

## 4 Analýza vybraného podniku

Udržitelnost a společenská odpovědnost je v současné době velice aktuálním tématem a čím dál větší část veřejnosti se o tuto problematiku zajímá a vnímá, jak se firmy těmto tématům věnují. Jinak tomu není ani v bankovním sektoru. V této kapitole bude provedena analýza společensky odpovědných aktivit vybraného podniku poskytujícího služby. Pro tuto analýzu byla zvolena společnost zabývající se poskytováním bankovních a dalších finančních služeb, a to Komerční banka, a.s. (dále jen KB).

Důvodů pro autorčinu volbu KB pro tuto práci bylo několik. KB je jednou z největších bank v České republice, což znamená, že její činnost má potenciálně významný dopad na společnost a životní prostředí. Co se týká reportování nefinančních informací, KB v rámci svých reportů poskytuje mnoho informací týkajících se jejích nefinančních výsledků, díky čemuž bude zajištěn přístup k velkému množství dat pro výzkum. Mimo jiné hrál při výběru roli také autorčin osobní zájem o oblast společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti, a právě KB je v tomto směru velmi aktivní a implementuje v této oblasti řadu iniciativ a strategií.

### 4.1 Charakteristika Komerční banky

KB je jednou z předních bankovních institucí působících v České republice. V současnosti obsluhuje bezmála 1,7 milionu českých klientů, mezi kterými jsou jak fyzické osoby, tak ve velké míře také podnikatelské subjekty. Kromě klasických služeb retailového, podnikového a investičního bankovníctví nabízí KB svým klientům také řadu specializovaných služeb jako je penzijní připojištění a další typy pojištění (např. cestovní pojištění ke kartě), stavební spoření, spotřebitelské úvěry či faktoring. Kromě toho pod KB spadá také dalších 11 dceřiných společností, je to například Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s., KB Penzijní společnost, a.s., Komerční pojišťovna, a.s. nebo ESSOX s.r.o. (Komerční banka 2024a).

### **4.1.1 Historie KB**

KB vznikla vyčleněním z bývalé Státní banky československé v roce 1990. Spadá pod svou mateřskou společnost Skupina KB. Od října roku 2001 je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale, která v oblasti ekonomiky a bankovníctví působí v 67 zemích po celém světě již déle než 150 let.

Za dobu své existence prošla KB velkým vývojem, za což si zasloužila nemalý počet uznání a ocenění. První velké ocenění získala KB v roce 2003, kdy se v anketě MasterCard Banka roku umístila jako Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka. Titul Banka roku si KB udržela také v následujícím roce a znovu poté v roce 2007. Dále pak ocenění Banka roku KB získala ještě v letech 2011, 2012, 2016 a 2017 v soutěži organizované společností Fincentrum. KB drží krok s technologiemi, což dokázala v roce 2015, kdy jako první banka v ČR svým klientům zdarma poskytla nástroj na ochranu proti kybernetickým hrozbám Trusteer Rapport od IBM (v současnosti již ale není využíváno). V roce 2020 si KB vysloužila od časopisu Global Finance titul Nejbezpečnější banka, a to nejen v ČR ale v celé střední a východní Evropě. Zároveň v tomto roce KB slavila 30 let od svého vzniku (Komerční banka 2024b).

V současné době KB zavádí do provozu tzv. Novou éru bankovníctví. Pod tou se skrývají nové aplikace pro online bankovníctví i nové produkty. Celý tento projekt je také výrazně zaměřen na udržitelnost, nové funkce a produkty jsou dělané tak, aby co nejvíce záležitostí bylo možné řešit online a aby veškeré dokumenty byly pouze v digitální podobě.

## **4.2 CSR aktivity KB**

Jakožto jedna z největších finančních institucí v České republice, KB přisuzuje vysoký význam firemní sociální odpovědnosti a udržitelnosti svého podnikání. V této kapitole se zaměříme na konkrétní CSR aktivity, které Komerční banka provádí ve prospěch společnosti a životního prostředí. Tato analýza nám umožní lépe porozumět přínosům, výzvám a strategiím, které KB využívá k posílení svého ekonomického, sociálního a environmentálního dopadu. Detailněji bude na tyto informace poté zaměřena pátá kapitola.

#### 4.2.1 Sociální udržitelnost

Jednou z priorit v této oblasti a zároveň vizí KB je vytváření a udržování dlouhodobých vztahů se svými zaměstnanci založených zejména na vzájemném respektu, důvěře a komunikaci. KB prosazuje 4 základní hodnoty (týmového ducha, inovace, zaujetí, odpovědnost), které spoluvytváří její firemní kulturu a jsou součástí mise celé společnosti.

KB dále klade velký důraz v oblasti lidských zdrojů na:

- **Rovné příležitosti** – při výběru nových zaměstnanců je prosazován nediskriminační princip.
- **Podpora zdraví** – snaha co nejvíce vyjít vstříc zaměstnancům – podpora v těžkých životních situacích (např. individuální úprava pracovní doby či pracovního úvazku, finanční podpora, neplacené volno).
- **Vzdělávání a rozvoj** – nejvíce KB cílí na rozvoj prodejních či digitálních schopností zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty.
- **Odměňování** – v rámci strategie diverzity si KB klade za cíl do roku 2025 dosáhnout v odměňování mužů a žen nulového rozdílu.
- **Podpora VŠ a talentů** – v rámci vzdělávání v oblasti ekonomických témat KB spolupracuje s vysokými školami napříč ČR a každoročně poskytne možnost získání praktické zkušenosti desítkám nadějných stážistů z vysokých škol.
- **Spokojenost zaměstnanců** – každoročně KB provádí za pomoci online dotazníků průzkum spokojenosti zaměstnanců, kde mají možnost podělit se o svůj názor a podílet se tak na budoucím směřování společnosti (Komerční banka 2024c).

#### 4.2.2 Environmentální udržitelnost

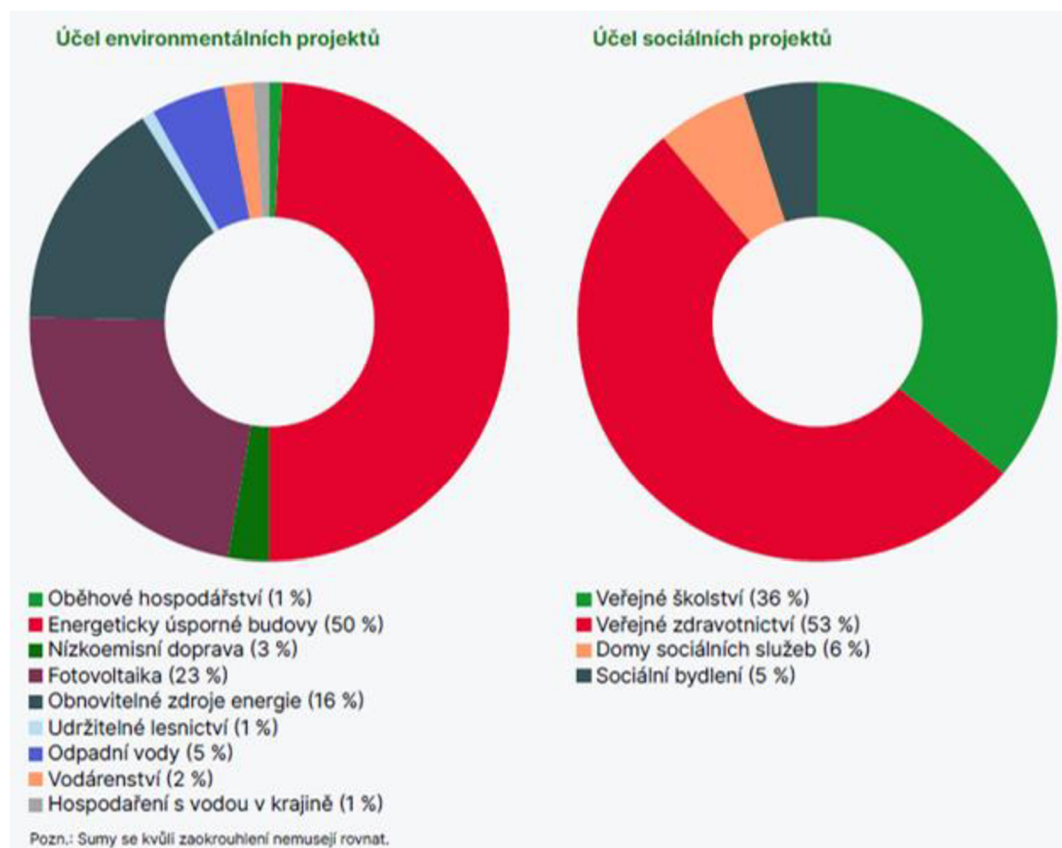
KB se aktivně snaží minimalizovat také dopady své činnosti na životní prostředí. Nejdůležitější oblastí, kterou KB v rámci udržitelného podnikání prosazuje, je uhlíková neutralita. V té si KB klade vysoké cíle, a to konkrétně zredukovat svou uhlíkovou stopu na nulu do roku 2026, jelikož se banka upsala závazku Net Zero Banking Alliance (NZBA<sup>5</sup>). Z důvodu snižování CO<sub>2</sub> emisí také KB postupně jako firemní vozidla

---

<sup>5</sup> NZBA – skupina předních světových bank, které se zavázaly k financování ambiciózních opatření v oblasti ochrany klimatu. Jejich hlavním cílem je do roku 2050 přechod ekonomiky k nulovým emisím skleníkových plynů (UNEP FI 2024a).

pořizuje elektromobily. V loňském roce nakoupila přes 130 takových aut (Komerční banka 2024d).

Nyní se zaměříme na porovnání, do jaké z uvedených dvou oblastí udržitelnosti KB investuje více. Podle informací za rok 2023, které KB uvádí, mají jednoznačnou převahu projekty s environmentálním přínosem, do těch KB vložila 65 % z celkových investic do udržitelných projektů. Na podporu projektů v sociální sféře obětovala KB 10 % a zbylých 25% financování připadlo na plnění cílů udržitelnosti. Na obrázku č. 6, je v grafech znázorněno procentuální vyjádření typů projektů, do kterých banka v roce 2023 investovala. Vyplývá z nich, že polovina projektů v environmentální oblasti se zaměřuje na energeticky úsporné budovy. Dále KB významně investovala do fotovoltaiky a dalších obnovitelných zdrojů energie. V oblasti sociální připadla nadpoloviční většina objemu investic KB na podporu veřejného zdravotnictví a školství (Komerční banka 2024).



Obr. 6: Investice KB do ESG projektů v roce 2023.

Zdroj: (Komerční banka 2024)



### 4.2.3 Úspěch KB v CSR indexu

Zároveň se KB stala první českou bankou, která je od roku 2018 členem FTSE4Good Index Series, což je jeden z hlavních světových indexů společensky odpovědných firem, který měří úroveň podniků na základě celosvětově uznávaných standardů. Tento index sestavuje společnost FTSE Russell (The Financial Times Stock Exchange Group), vlastněná londýnskou burzou FTSE Group.

Index FTSE4Good Index Series označuje společnosti aktivně usilující o ochranu životního prostředí, udržení vysoké úrovně firemního řízení.

Mimo jiné může být FTSE4Good Index Series také užitečným nástrojem pro potenciální investory, kteří usilují o investice do podniků, které si drží vysoké standardy v rámci udržitelného podnikání (Komerční banka 2024).

Generální ředitel KB a předseda představenstva Jan Juchelka stojí za tím, že KB přistupuje ke společnosti, zaměstnancům a životnímu prostředí zodpovědně a s maximálním respektem. Věří také, že je KB na dobré cestě k dalšímu úspěchu ve přispívání k zlepšení celkového prostředí, ve kterém společnost působí. Jako hlavní argumenty podporující jeho pozitivní pohled na budoucí vývoj CSR aktivit KB Juchelka uvádí:

- Úmysl KB postupně se odklonit od spolupráce a financování firem podnikajících v uhelném sektoru, tedy v oblasti těžby a spalování uhlí, a to s cílem snížit uhlíkovou stopu. (Komerční banka 2024).
- Tento plán vyplývá ze závazku celé skupiny SG, která plánuje ukončit financování těchto klientů do roku 2030. Tento plán je založen na pravidlech SG Thermal Coal Policy. V současnosti KB už neposkytuje žádné nové finanční produkty ani služby firmám, jejichž roční příjmy jsou z více než 50 % tvořeny z uhelných činností a ani těm, kterým více než 25 % ročních příjmů plyne z uhlí (interní zdroj KB 2024).
- A na druhou stranu zvýšit podporu a míru financování projektů a podniků usilujících o pozitivní dopad na životní prostředí nebo také těch, které kladou důraz na férové jednání se zaměstnanci a podnikovou etiku (Komerční banka 2024).

### 4.3 Metodologie nefinančního reportingu KB

Ke sběru, měření a následnému reportování nefinančních informací KB používá kombinaci různých metod a přístupů, díky nimž může účinně sledovat a reportovat svůj ekonomický, sociální a environmentální vliv a naplňovat tak své závazky v rámci společenské odpovědnosti.

K internímu sledování a reportování jsou využívány interní systémy a procesy sběru dat. Kromě monitorování informací o sociální odpovědnosti a environmentálnímu dopadu se sleduje dodržování etických standardů, zapojení zaměstnanců a mnoho dalších hledisek nefinančního výkonu. Svou výkonnost v této oblasti KB také porovnává s dalšími bankami, aby si v tomto ohledu udržela konkurenceschopnost a identifikovala možné příležitosti ke zlepšení.

Pro získání zpětné vazby na své činnosti a dopad na své okolí provádí KB průzkumy pomocí dotazníků, které zasílá nejen svým zaměstnancům, ale zajímá se pravidelně i o názory klientů, stakeholderů nebo dodavatelů. V neposlední řadě může KB získat hodnocení svých nefinančních aktivit prostřednictvím externích auditorů či certifikačních agentur. Ty se zaměřují na kontrolu dodržování daných standardů a normativů. Konkrétně se jedná například o standardy GRI (Global Reporting Initiative).

Dále se KB účastní celosvětových iniciativ podporujících udržitelný rozvoj, v souladu s nimiž zpracovává své nefinanční reporty na základě stanovených zásad. Celá skupina Sociétés Générale, a tím pádem i Skupina KB, je součástí hned několika významných mezinárodních iniciativ (Komerční banka 2023). Těmi jsou:

- Equator principles (EPs) – pravidla sloužící jako společný základ pro finanční instituce při identifikaci a vyhodnocování environmentálních a sociálních rizik při financování velkých projektů. Vychází ze standardů Světové banky a jejich dodržování je dobrovolné (Equator Principles Limited 2024).
- UNEP FI (United Nations Environment Initiative) – finanční iniciativa pod záštitou OSN. Jedná se o partnerství mezi programem UNEP pro životní prostředí a finančním sektorem (UNEP FI, 2024).
- SDGs – v neposlední řadě do své strategie KB zařadila také cíle udržitelného rozvoje. Těch, jak už víme z kapitoly 3.1, je celkem 17. Nicméně KB se rozhodla

primárně se věnovat se deseti z nich, které považuje pro sebe a své zainteresované strany za nejdůležitější s ohledem na to, na jakou část společnosti má KB reálně dopad (Komerční banka 2023).

Existují také iniciativy zaměřené na udržitelnost a ESG pouze v rámci České republiky, do kterých se KB aktivně zapojuje. V roce 2021 se KB stala členem hned dvou takových projektů, které jsou podporovány Českou bankovní asociací (ČBA):

1. Komise pro udržitelné finance – komise založená členskými bankami ČBA za účelem řešení otázky, jak mohou banky aktivně přispět k vytváření podmínek pro udržitelný rozvoj České republiky.
2. Memorandum pro udržitelné finance – závazek šestnácti českých bank společně rozvíjet udržitelné a odpovědné podnikání v Česku (ČBA 2021).

Za zmínku stojí taktéž členství KB v Alianci pro bezemisní budoucnost. Ta vznikla v roce 2022 a KB je jedním z jejich zakládajících členů. Tato aliance vznikla na podporu energetické odolnosti a nezávislosti ČR. Hlavním cílem aliance je dosažení uhlíkové neutrality, což pro členy aliance znamená závazek k redukci své uhlíkové stopy (Aliance pro bezemisní budoucnost 2022).

## 5 Zhodnocení nefinančních reportů KB

Povinnost reportovat nefinanční data má KB od roku 2017 díky směrnici NFRD. V tu dobu bylo nefinanční reportování pro podniky novým tématem, proto si často ve firmách nikdo příliš nevěděl rady, jak má report správně vypadat a co má obsahovat.

Cílem této kapitoly je na základě analýzy ESG reportů vydanými KB zhodnotit vývoj nefinančního reportování KB za posledních 5 let a vytvořit přehled o nejpřínosnějších odpovědných aktivitách prováděnými KB. Konkrétně tedy budou analyzována a porovnávána data z reportů za rok 2019 a rok 2023. Výsledky tohoto porovnání by mohly sloužit jako ukazatel toho, jestli je KB na dobré cestě ke svému cíli, který si v rámci své ESG strategie KB stanovuje následovně: „Ambicí KB je být lídrem v oblasti udržitelnosti na českém finančním trhu a v rámci skupiny SG a v České republice být vnímána jako zelená banka.“ (Komerční banka 2023)

### 5.1 Forma zpracování reportů

Prvním a nejjednodušším aspektem, na základě kterého lze reporty z jednotlivých let porovnávat, je jednoznačně forma jejich zpracování. Hodnocen bude především způsob prezentace informací, struktura, design a rozsah reportů. Pozornost bude zaměřena i na jazyk a styl komunikace, na množství, vhodnost použití a zpracování grafů, tabulek a způsob zdůraznění nejdůležitějších bodů. Základní přehled porovnání nefinančních reportů KB z roku 2019 a 2023 obsahuje tabulka č. 2.

Tab. 2: Srovnání zpracování nefinančních reportů KB z roku 2019 a 2023

	2019	2023
<b>Pozitiva</b>	Zvýraznění důležitých faktů	Členění kapitol (pilíře CSR)
	Přiměřený rozsah (58 stran)	Mnoho grafů a tabulek pro srovnání s přechozími lety
<b>Negativa</b>	Ilustrace – působí méně seriózně	Délka (114 stran), příliš textu
	Málo grafů a tabulek – některé bez titulků	Opakující se informace

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové zpracování celého reportu se příliš nezměnilo. Je patrná snaha o dodržení jistého formátu a struktury. V rámci obou reportů jsou zvýrazňované nadpisy jednotlivých odstavců, což celému textu přidává na přehlednosti. Došlo pouze k drobné změně v členění kapitol, kdy v reportu z roku 2019 byly dvě samostatné kapitoly: „Klientská spokojenost“ a „Odpovědný zaměstnavatel“, které jsou v reportu z roku 2023 spojené do jedné kapitoly, souhrnně nazvané jako „Sociální odpovědnost. Toto rozdělení je podle autorky vhodnější, jelikož kopíruje rozdělení činností podle pilířů CSR.

Zaměříme-li se na rozsah informací obsažených v reportech, je již na první pohled patrné, že rozsah reportu z roku 2023 je téměř dvojnásobný oproti reportu v roce 2019. Délka reportů je ovlivněna rostoucím množstvím aktivit KB a podrobnějším popisem informací. Nicméně některé informace se v reportu z roku 2023 opakují, což mu zbytečně přidává na délce. Bylo by vhodné zvážit, zda takový rozsah není pro čtenáře příliš dlouhý a zda by report nebyl efektivnější v kratším formátu. Existuje riziko, že příliš dlouhý report může odradit čtenáře od četby. Je tedy důležité, aby banka při tvorbě reportu zohledňovala potřeby a preference svých čtenářů a usilovala o jeho optimalizaci tak, aby byl přehledný, srozumitelný a dobře čitelný.

Jazyk použitý v obou reportech je neutrálního, spíše formálnějšího charakteru a je udržována srozumitelnost vyjádření informací. Zvýraznění klíčových informací je o něco agresivnější v prvním z reportů, kde je pro zdůraznění využita červená barva textu. V reportu z roku 2023 je užito také více grafů a tabulek. Tabulky v tomto reportu většinou obsahují navíc pro porovnání informace z minulých let, což autorka považuje za podstatné pro to, aby udávané výsledky měly vyšší vypovídající hodnotu.

Vnímání estetické stránky reportů jako celku je samozřejmě subjektivní. V očích autorky ovšem report z roku 2019 působí zejména kvůli obsaženým barevným ilustracím (viz Příloha A) méně seriózně a jejich využití vzhledem k povaze bankovního sektoru v takovém typu dokumentu nepovažuje za příliš vhodné. Naopak doplnění reportu 2023 fotografiemi s motivy přírody nepůsobí nijak rušivě a k tématu udržitelnosti se hodí. Zároveň již na první pohled novější z reportů obsahuje podstatně více informací.

### 5.1.1 Návrhy na vylepšení zpracování reportů

Hlavní změnou, kterou by na základě analýzy nefinančního reportu Komerční banky autorka doporučila, je redukce rozsahu reportu a optimalizace jeho čtivosti. Kromě toho, aby report obsahoval relevantní informace, je ale zásadní také to, aby byl atraktivní a přehledný pro čtenáře. Toho by mohlo být docíleno integrací grafů a dalších interaktivních prvků.

Pro zkrácení délky reportu a zároveň zachování poskytnutí přístupu čtenářů k doplňujícím informacím a interaktivním prvkům by mohlo být využito začlenění QR kódu do reportu. Takový QR kód by sloužil jako přímý odkaz na další online zdroj, kde by čtenáři mohli nalézt další informace, interaktivní prvky nebo doplňující analýzy, které nebyly v reportu zahrnuty. QR kód by měl být umístěn na vhodném místě (například vedle klíčových údajů nebo grafů). Tímto způsobem by QR kód poskytoval uživatelům možnost prozkoumat obsah reportu podrobněji, ale zároveň by pomohl rozsah reportu zkrátit, což by přispělo k lepší přehlednosti a čtivosti celého dokumentu. Návrh začlenění QR kódu do reportu obsahuje Příloha B. Podobným způsobem odkázání na další informace by bylo vhodné hojněji využít hypertextových odkazů. Hypertextové odkazy by opět mohly vést k materiálům, které by doplnily obsah reportu. Zvýšení interaktivity a atraktivity reportu by mohlo být dosaženo také odkazem na relevantní video, díky kterému by čtenáři bylo umožněno ještě lépe porozumět určitým tématům nebo iniciativám banky. Zároveň by si bylo možné vybrat formát, který čtenáři nejvíce vyhovuje k prozkoumání obsahu.

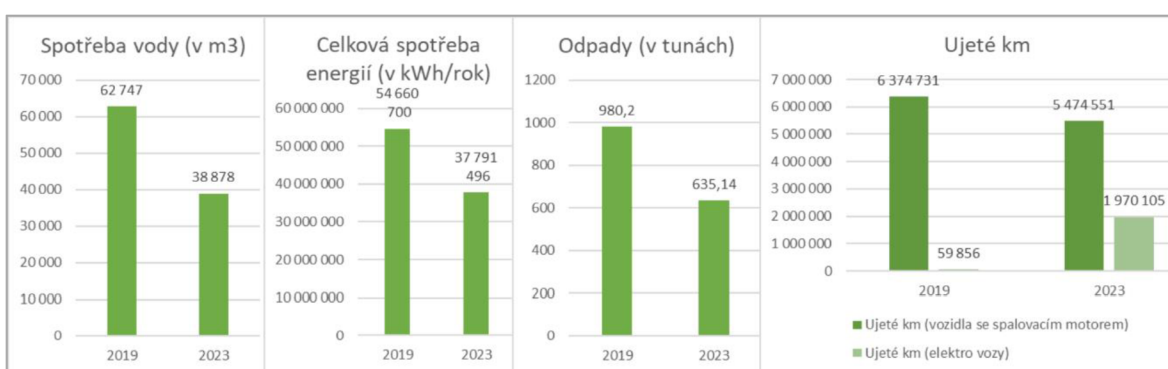
Dalším efektivním nástrojem pro zkrácení délky reportu a současně poskytnutí uživatelům přístupu k dalším užitečným informacím a detailům na vyžádání by mohly být rozbalovací sekce. Tímto způsobem by se zvýšila přizpůsobitelnost reportu, a každý čtenář by se mohl v závislosti na tom, o jaké téma se více zajímá, sám rozhodnout, které informace si chce prohlédnout podrobněji a které pro něho nejsou nezbytné.

V neposlední řadě by ke zkrácení délky reportu přispělo také nahrazení pouhého textu zajímavými grafy. Ty by zvýšily srozumitelnost a atraktivitu pro čtenáře, který by díky nim informacím rychleji porozuměl a měl možnost si je lépe vizualizovat. Současně by došlo celkovému zjednodušení prezentace výsledků a nebyla by potřeba

zdlouhavého podrobnějšího popisování. Autorkou vytvořený návrh na efektivnější prezentaci dat viz Příloha C.

## 5.2 Environmentální odpovědnost

V rámci reportování o dopadu na životní prostředí, zveřejňuje KB informace především o spotřebě energií (elektřina, plyn, vytápění, klimatizace, ...) a vody, o množství vyprodukovaného odpadu, ujetých kilometrech a v posledních letech také o emisích. Konkrétní číselné údaje jsou uvedeny v grafech na obrázku č. 7.



Obr. 7: Porovnání výsledků KB v environmentální oblasti za rok 2019 a 2023

Zdroj: (Komerční banka 2020 a Komerční banka 2024) – vlastní zpracování

V současné době již KB využívá modernějších technologií k měření spotřeby (např. vody). Konkrétně hovoříme o IoT (Internet of Things), která funguje na principu online měření. Implementací takových technologií je pro podnik žádoucí, jelikož přináší možnost přesnějšího měření dat a lepší vyhodnocování.

Významným krokem v redukci odpadů je rozhodnutí učiněné v roce 2023, kdyby byly zrušeny papírové výpisy z účtů i papírové příkazy. Stejně tak většina smluv a dalších dokumentů je již klienty podepisována elektronicky prostřednictvím bankovníctví. Nově budou také v elektronické podobě podepisovány pracovní smlouvy se zaměstnanci (interní zdroj KB 2024). Další pokrok mezi danými lety přinesly také platební karty, které jsou v roce 2023 již ze 100% vyráběné z recyklovaného plastu. V obou letech se zaměstnanci KB zapojili do iniciativy Uklidíme Česko a do Zelené výzvy, která spočívá v ekologickém dopravování se do práce (na kole nebo pěšky).

Mezi lety 2019 a 2023 lze pozorovat také klesající trend ve spotřebě energií. Toho je dosahováno především využíváním energií z obnovitelných zdrojů. Vysokou úsporu energií přináší také modernizace a rekonstrukce budov. Porovnat emise mezi danými dvěma lety nelze, jelikož report z roku 2019 tyto informace neobsahuje. Meziročně (tj. oproti 2022) se KB podařilo celkové emise zredukovat téměř o třetinu (Komerční banka 2024). Vzhledem k masivnímu přechodu na využívání obnovitelných zdrojů energie a rostoucímu využívání firemních elektromobilů místo klasických vozů lze předpokládat, že i v porovnání s rokem 2019 bychom došly k závěru, že celkové emise vyprodukované KB klesly.

## **5.3 Sociální odpovědnost**

V této oblasti klade KB důraz především na odpovědné chování vůči svým zaměstnancům a klientům, což jsou dvě skupiny nejdůležitějších stakeholderů KB.

### **5.3.1 Přístup ke klientům**

Klientská zpětná vazba hraje zásadní roli při zjišťování toho, co by mohla banka vylepšit. Proto po tom, co je klient v kontaktu s bankou (buď fyzicky na pobočce nebo prostřednictvím Kontaktního centra), je mu odeslán email vyzívající ho k ohodnocení spokojenosti se službami, které mu byly poskytnuty. Klienti jsou ale pravidelně oslovováni i náhodně bez nutnosti kontaktu s KB, pro zjištění celkové spokojenosti. V obou sledovaných letech si podle zpětné vazby klientů KB vedla velmi dobře. V roce 2019 představila KB úplně nové vylepšené aplikace, Mobilní banku a Mobilní banku Business. Uvedení nové aplikace se opakovalo také v roce 2023, kdy KB přišla s KB+. Všechny tyto aplikace byly vyvíjené ve spolupráci s klienty, aby co nejlépe splňovaly jejich požadavky.

Velkou prioritou KB ve vztahu ke klientovi je bezpečnost v rámci internetového bankovníctví. V dnešní době, kdy se nezastavitelným tempem globálně šíří online podvody, kvůli nimž může poškozená osoba přijít v krajních případech i o veškeré své finance, je klíčové, aby byla banka ve střehu a měla v tomto ohledu dokonalý přehled o aktuálních trendech. Proti tomu se KB snaží bránit a chránit své klienty. Banka má vyvinutý systém pro rozpoznávání podezřelých plateb, kdy v případě podezření tým



specialistů neprodleně klienta kontaktuje. Takových situací nastalo v roce 2019 v případě 131 plateb a zachráněno bylo 26 milionů Kč (Komerční banka 2020). V loňském roce byla tato částka o mnoho vyšší, a to 418 milionů Kč (Komerční banka 2024). Tak vysoký nárůst zadržovaných plateb je způsobem zejména rostoucím množstvím pokusů o podvod. V případě podvodů je nejdůležitější prevence. Čím více se toto téma bude diskutovat, tím lépe bude o konkrétních typech podvodu vědět větší počet lidí. Proto se autorka domnívá, že by obecně velké banky, tím i KB, měly v tomto ohledu více s klienty komunikovat a snažit se je o podvodech pravidelně informovat (např. zasíláním emailů o aktuálně často se objevujících podvodech – popsat přesný průběh podvodu, jak rozpoznat podvodnou stránku apod).

Dále jsou obsahem reportů informace o nabízených produktech. Ty se v průběhu času nijak zásadním způsobem neliší. Dochází spíše k jejich průběžnému vylepšování či doplňování. Hlavním účelem rozšiřování nabídky produktů je uspokojení ještě širšího okruhu klientů. Dobrým příkladem toho, že banka myslí na různé skupiny klientů, je např. novinka z roku 2023, kterou jsou platební karty s výřezem. Ty jsou určeny pro osoby s vážným zrakovým postižením, kterým má takto uzpůsobená karta pomoci k rozeznání orientace i typu karty.

### **5.3.2 Přístup k zaměstnancům**

Velký důraz je kladen i na odpovědné chování k zaměstnancům. Reporty obsahují detailnější informace o počtu zaměstnanců, jejich věku a kvalifikaci až po typ pracovní smlouvy či poměr mužů a žen pracujících v KB. V těchto údajích ve stanovených letech k výrazným změnám nedošlo. Podobně jako u klientů, i u zaměstnanců nebere KB zpětnou vazbu zaměstnanců na lehkou váhu a pravidelně se zajímá o jejich názory. Výsledky spokojenosti těchto průzkumů jsou dlouhodobě na dobré úrovni.

### **5.3.3 Charita**

Důležitým prvkem firemní sociální odpovědnosti je také přispívání na charitu a další dobročinné projekty. A i v této oblasti u KB můžeme pozorovat posun oproti roku 2019, kdy do charitativních aktivit vložila 980 000 Kč. V roce 2023 přispěla KB více než 10 akcím v celkové výši 2 391 000 Kč. Kromě toho existuje také Nadace KB (dříve

Nadace KB Jistota, od roku 2023 nový název). Ta se dlouhodobě soustředí na podporu především v oblasti vzdělávání a rozvoje mladých lidí, sociální integraci znevýhodněných skupin obyvatel (např. podpora komunitních center) a zdravotnictví (zejména péče o zdravotně postižené a seniory v pečovatelských zařízeních). Prostřednictvím Nadace KB Komerční banka v roce 2019 na různé projekty věnovala celkem přes 12 milionů korun. Rostoucí tendenci můžeme vidět i zde, jelikož v roce 2023 přispěla KB do Nadace částkou 14 milionů Kč.

## 5.4 Shrnutí analýzy

Analýza odpovědných aktivit Komerční banky dokazuje, že společnost se zdaleka nevěnuje jen své primární činnosti, kterou je poskytování bankovních služeb, ale také důsledně investuje do environmentální a sociální odpovědnosti. Čímž se bezpochyby stává silným hráčem v oblasti udržitelnosti v českém bankovním sektoru.

Informace o svých environmentálních a sociálních iniciativách banka zveřejňuje prostřednictvím nefinančních reportů. Ty kromě informací o aktivitách a jejich výsledcích obsahují i strategie a cíle v této oblasti.

Celkově lze na základě této analýzy konstatovat, že Komerční banka aktivně přispívá k udržitelnému rozvoji. Porovnáním konkrétních výsledků z let 2019 a 2023 bylo dokázáno, že úsilí KB chovat se environmentálně a sociálně odpovědně je úspěšné, neboť výsledky v jednotlivých oblastech se po pěti letech ve většině případů značně lišily. A to v pozitivním směru.

Podle autorky je však důležité zdůraznit, že pro udržení optimálních výsledků, je zapotřebí neustálé zlepšování a inovace v oblasti odpovědnosti. Proto by banka měla pokračovat ve sledování aktuálních trendů v této oblasti, aby byla schopná pružně reagovat na nové výzvy a příležitosti a udržela si tak svou pozici v tomto sektoru.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala společenskou odpovědností firem a reportováním nefinančních výsledků velkých společností. Téma bylo autorkou zvoleno, mimo jiné, kvůli osobní zkušenosti s vybranou společností a celkovému zájmu o oblast CSR a o to, jakým způsobem s tímto přístupem firmy nakládají a jak o svých činnostech v této oblasti informují veřejnost.

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat a zhodnotit společensky odpovědné aktivity Komerční banky a na základě zjištěných informací případně navrhnout opatření pro zlepšení, která by bance pomohla k optimálnějšímu dosahování svých cílů v oblasti společenské odpovědnosti.

První část práce se zabývala CSR z teoretického hlediska. Univerzální definice společenské odpovědnosti firem ale neexistuje a názory na její podstatu se mnohdy liší. Obecně přijímaným teoretickým přístupem je teorie triple bottom line, která CSR dělí do tří oblastí: ekonomické, sociální a environmentální. To, že názory na podstatu tohoto konceptu jsou často protichůdné, rozebíraly kapitoly věnované argumentům pro a proti konceptu CSR. Dále se práce věnovala pojmu ESG. Ten byl nejdříve definován a odlišen od konceptu CSR, jelikož někdy jsou tyto pojmy nesprávně zaměňovány. Na téma ESG bylo plynule navázáno kapitolou o ESG reportování, která se zabývala především legislativními pravidly o zveřejňování nefinančních informací.

Praktická část přinesla přehled o Komerční bance a jejích odpovědných aktivitách. Následně autorka analyzovala informace uvedené Komerční bankou v jejích reportech o udržitelnosti z let 2019 a 2023, které doplnila o své názory a doporučení.

Na základě analýzy nefinančních reportů KB byla nejprve hodnocena vizuální a obsahová stránka reportů. Díky této analýze autorka identifikovala možné příležitosti pro zlepšení, zejména v délce reportu. V návaznosti na to, byly navrženy prvky, kterými by mohlo být dosaženo zkrácení a tím i zvýšení čtivosti a atraktivity reportů pro čtenáře. Konkrétně bylo doporučeno využití QR kódu pro odkázání na další informace, zařazení hypertextových odkazů nebo rozdělení informací do rozbalovacích sekcí, aby byl čtenáři poskytnut přístup k podrobným informacím v oblastech, které ho zajímají nejvíce.

Dále analýza ukázala pozitivní vývoj výsledků odpovědných aktivit KB v průběhu let, což svědčí o úspěšnosti a v tomto ohledu také o efektivní strategii banky. Nejvýznamněji se Komerční banka angažuje v oblasti environmentální udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Je si vědoma svého dopadu na životní prostředí, což můžeme dokázat na konkrétních výsledcích zejména v redukci odpadů a spotřeby energií. Velký krok udělala KB také v přechodu k elektromobilitě.

V oblasti sociální odpovědnosti věnuje KB největší pozornost spokojenosti svých klientů a zaměstnanců. Podstatnou roli při rozhodování a zlepšování svých služeb a jednání hraje zpětná vazba od obou těchto skupin. Významné zásluhy pro veřejnost, především pak pro sociálně znevýhodněné jedince či skupiny, má KB také díky své dobročinné nadaci. Ta v daných letech na takto zaměřené projekty přispěla nemalými částkami.

Celkově autorka aktivity Komerční banky hodnotí velmi kladně. Je patrné, že se banka v tomto směru s časem rozvíjí a dokládá to jasnými a měřitelnými výsledky. Což svědčí o tom, že její snaha o udržitelnost a odpovědnost není pouze povrchní, ale skutečně zasahuje do fungování společnosti. Z provedené analýzy lze také soudit, že KB své odpovědné iniciativy myslí vážně a usiluje o reálný pozitivní dopad na své environmentální i sociální okolí a nejedná se pouze o marketingový tah. To dokazuje, že KB je institucí, která se řídí hodnotami a principy udržitelnosti a jejím cílem není pouze zisk. Zároveň její angažovanost v této oblasti může sloužit jako výzva a inspirace pro další subjekty v bankovním sektoru, čímž by pozitivní dopady na životní prostředí a společnost byly ještě markantnější.

## Seznam použité literatury

- Aliance pro bezemisní budoucnost, 2022. *Spojujeme český byznys pro budoucnost bez emisí*. online. 2022. Praha: Aliance pro bezemisní budoucnost. Dostupné z: <https://www.bezemisni.cz/>. [cit. 2024-03-19].
- Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR), 2023. *NFRD a CSRD: jaká je jejich role, obsah a v čem se liší?* online. 20.3.2023. Praha: Asociace společenské odpovědnosti. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/nfrd-a-csrd>. [cit. 2024-03-19].
- Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR), 2023. *Dekáda udržitelnosti v Česku: Jak se posunulo její vnímání mezi firmami veřejností*. online. 23.3.2023. Praha: Asociace společenské odpovědnosti. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/dekada-udrizitelnosti-v-cesku>. [cit. 2024-02-18].
- Atalian group, 2023. *Co je společenská odpovědnost firem (CSR)?* online. 5.9.2023. In: *atalian.cz*. Dostupné z: <https://atalian.cz/spolecenska-odpovednost-firem/>. [cit. 2024-02-15].
- BLOWFIELD, Michael and Alan MURRAY, 2019. *Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. ISBN 978-0-198-79775-3.
- BŘEZINOVÁ, Hana, 2023. *ESG a účetní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-723-2.
- Byznys pro společnost (BPS, 2024). *O ceně*. online. 2024. In: *odpovednefirmy.cz*. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/cena-top.html>. [cit. 2024-02-10].
- CARROLL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society Review*. doi: 10.1177/000765039903800303
- CINQUINI, Lino and Francesco De LUCA, 2022. *Non-financial Disclosure and Integrated Reporting. Theoretical Framework and Empirical Evidence*. Springer. ISSN 2662-9879.
- CSRD, 2024. *Vše o CSRD na jednom místě*. online. 2024. In: *CSRD.cz*. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-csrd/>. [cit. 2024-03-19].

- CSR PORTAL, 2012. *Společenská odpovědnost firem v České republice*. online. 2012. In: *csrportal.cz*. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice>. [cit. 2024-02-18].
- Česká bankovní asociace (ČBA), 2021. *Memorandum ČBA pro udržitelné finance*. PDF; online. Praha: Česká bankovní asociace. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/memorandum-cba-pro-udrzitelne-finance.pdf>
- Česká bankovní asociace (ČBA), 2024. *Kotovaná společnost*. online. 2024. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/kotovana-spolecnost>. [cit. 2024-04-9]
- ČSOB, 2024. 1. díl: *Co je ESG a proč je důležité?* online. 17.5.2023. In: *Průvodce podnikáním*. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.c/co-je-esg/>. [cit. 2024-04-2].
- DRÁŠILOVÁ, Alena, 2024. *Udržitelnost, nebo greenwashing? Odpovědné firmy mohou získat konkurenční výhodu*. online. 13.3.2024. *Finmag.cz*. Dostupné z: <https://www.finmag.cz/udrzitelnost-nebo-greenwashing>. [cit. 2024-04-5].
- DOSTÁL, Dalibor, 2022. *Zkratka ESG je pro malé firmy zatím trochu záhadná. Od roku 2026 pro ně má být povinná*. online. 24.5.2022. In: *BusinessInfo.cz*. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/zkratka-esg>. [cit. 2024-03-29].
- EFQM, 2024. *The EFQM Model*. online. 2024. In: *efqm.org*. Dostupné z: <https://efqm.org/>. [cit. 2024-02-12].
- Equator Principles Limited, 2024. *The equator principles*. online. 2024. Dostupné z: <https://equator-principles.com/>. [cit. 2024-04-11].
- Evropská komise, 2002. *Corporate Social Responsibility: new Commission strategy to promote business contribution to sustainable development*. Online. 2.7.2002. Brusel, Belgie: Evropská komise. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/>. [cit. 2024-02-05].
- Evropská unie, 2021. *Zelená kniha*. online. 2024. In: *EUR-Lex*. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/CS/legal-content/glossary/green-paper>. [cit. 2024-02-11].
- FINK, Martin, 2021. *CSR – implementace, evaluace, reporting, metriky*. PDF; online. Moravská vysoká škola: Olomouc. Dostupné z: [https://is.mvso.cz/CSR\\_implementace.pdf](https://is.mvso.cz/CSR_implementace.pdf)

- HAHN, Rüdiger, Daniel REIMSBACH and Christopher WICKERT, 2023. Nonfinancial Reporting and Real Sustainable Change: Relationship Status – It's Complicated. online. *Organization & Environment*, vol. 36, no. 1, s. 3-16. ISSN: 1552-7417. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1086026623115165>.
- Impact Metrics, 2024. *ESG Význam: Jakou hodnotu přináší do obchodního světa? Podívejte se na definici a příklady praktického využití ESG!* online. 2024. In: *Impact Metrics s.r.o.* Dostupné z: <https://impactmetrics.cz/esg-vyznam>. [cit. 2024-03-09].
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- Komerční banka, 2020. *Report o společenské odpovědnosti 2019*. PDF; online. 2020. In: *kb.cz*. Dostupné z: <https://www.kb.cz/KB-nefinancni-report.pdf>
- Komerční banka, 2023. *ESG strategie Skupiny KB*. PDF; online. 2023. In: *kb.cz*. Dostupné z: <https://www.kb.cz//ESG-STRATEGIE-Skupiny-KB-CZ.pdf>.
- Komerční banka, 2024a. *Fakta a výsledky Komerční banky*. online. 2024. In: *kb.cz*. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/fakta-a-vysledky>. [cit. 2024-02-09].
- Komerční banka, 2024b. *Historie KB*. online. 2023. In: *kb.cz*. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/historie-kb>. [cit. 2024-02-09].
- Komerční banka, 2024c. *Staráme se o zaměstnance*. online. 2024. In: *kb.cz*. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/socialni-udrzitelnost/>. [cit. 2024-02-17].
- Komerční banka, 2024d. *Podnikáme udržitelně*. online. 2024. In: *kb.cz*. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne/>. [cit. 2024-02-17].
- Komerční banka, 2024e. *Report o udržitelnosti 2023*. PDF; online. 2024. In: *kb.cz*. Dostupné z: <https://www.kb.cz/Zprava-o-udrzitelnem-podnikani-Skupiny-Komercni-banky-2023.pdf>
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

- KULDOVÁ, Lucie, 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-408-5.
- KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
- LYKKESFELDT, Poul, 2022. *Investor Relations and ESG Reporting in a Regulatory Perspective: A Practical Guide for Financial Market Participants*. Palgrave Macmillan. ISBN 978-30-310-5799-1.
- Ministerstvo životního prostředí (MŽP), 2023. *Udržitelný rozvoj*. online. 2023. Praha: ministerstvo životního prostředí. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj). [cit. 2024-03-17].
- Moravskoslezské inovační centrum (MSIC), 2023. *Reporting ESG: o co jde, koho se týká, kdy přijde a jak se dotkne výrobních firem*. online. 2023. In: [ms-ic.cz](https://ms-ic.cz). Dostupné z: <https://ms-ic.cz/esg-reporting/>. [cit. 2024-03-13].
- NENADÁL, Jaroslav a kol., 2009. *Praktická realizace a hodnocení společenské odpovědnosti organizací (CSR)*. online. QMprofi.cz. 13.10.2009. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/prakticka-realizace-a-hodnoceni-spolecenske-odpovednosti-organizaci>. [cit. 2024-02-13].
- O'NEILL, Sean, 2024. *What is the difference between CSR and ESG?* online. 2024. In: *Corporate Governance Institute*. Dostupné z: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/what-is-the-difference-between-csr-and-esg/>. [cit. 2024-03-30].
- Rada kvality ČR, 2024. *Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj*. online. 2024. In: *Oficiální portál rady kvality ČR*. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-cena-cr-za-csr/>. [cit. 2024-03-15].
- STEINEROVÁ, Magdaléna; VÁCLAVÍKOVÁ, Andrea a MERVART, Radomír, 2008. *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum. ISBN (krožkovávazba).
- ŠKUBALOVÁ, Monika, 2023. *CSRD, NFRD a ČSSD – čím se zabývají směrnice EU o udržitelnosti?* online. 7.11.2023. In: [edevizy.cz](https://www.edevizy.cz). Dostupné z: <https://www.edevizy.cz/clanek/csrd,-nfrd-a-cssd>. [cit. 2024-03-18].



- TerraChoice, 2007. „The „Six Sins of Greenwashing“. PDF; online. 17.11:2007.  
Dostupné z: [https://sustainability.usask.ca/Six\\_Sins\\_of\\_Greenwashing.pdf](https://sustainability.usask.ca/Six_Sins_of_Greenwashing.pdf)
- TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.
- UNEP FI, 2024a. *Net-Zero Banking Alliance*. online. 2024. In: *United Nations Environment Programme – Finance Initiative*. Dostupné z: <https://www.unepfi.org/net-zero-banking/>. [cit. 2024-02-20].
- UNEP FI, 2024b. *United nations environment programme finance initiative*. Online. 2024. In: *United Nations Programme – Finance Initiative*. Dostupné z: <https://www.unepfi.org/>. [cit. 2024-02-28].
- UN GLOBAL COMPACT, 2024. *The world's largest corporate sustainability initiative*. online. 2024. In: *United Nations*. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/>. [cit. 2024-02-12].
- UNIC, 2024. *Cíle udržitelného rozvoje*. online. 2024. Praha: Informační centrum OSN v Praze. Dostupné z: <https://osn.cz/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>. [cit. 2021-11-03].
- VALINOVÁ, Eliška, 2018. *Role ČSÚ v problematice udržitelného rozvoje*. online. 18.9.2018. In: *Statistikaamy.cz*. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/role-csu-v-problematiceudrzitelneho-rozvoje/>. [cit. 2021-11-03].
- VRABCOVÁ, Pavla, 2021. *Udržitelné podnikání v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3303-1.

## Příloha A

### Příklad nadbytečného použití ilustrací v reportu z roku 2019

Zpráva o udržitelném přístupu Komerční banky 2019



19

## Návrh použití QR kódu pro odkázání na více informací

### Odpovědný přístup ke klientům

#### Spokojenost klientů

Péče o klienty, produkty šité na míru jejich potřebám, bezpečí a odpovědnost tvoří DNA Komerční banky. Chceme být v povědomí klientů jako banka, která svou vstřícností, odpovědností a důrazem na udržitelnost významně přispívá k jejich osobnímu i obchodnímu rozvoji. Spokojenost klientů představuje jednu z našich hlavních priorit v KB i v celé Skupině a stará se o ni tým srdcařů zákaznické zkušenosti (Customer Experience) s napojenými ambasadory napříč centrálou, v Kontaktním centru i v distribuční síti.

Jde nám o to, abychom klientům nabízeli ty nejlepší služby na trhu. Proto sledujeme průběžně nejmodernější trendy v našem oboru, ptáme se klientů na jejich potřeby a testujeme s nimi jednotlivé fáze vývoje produktů ve všech segmentech – občané, malé a střední podniky, korporace a municipality. Kromě nemalého úsilí, které věnujeme přípravě a vývoji produktů a služeb, měříme spokojenost i ve fázi jejich uvedení na trh. Pokud je klient nespokojen, zpětně ho kontaktujeme a pomáháme novinky vysvětlit, případně přenastavit služby k jeho spokojenosti. Zároveň zpětné vazby předáváme vývojovým týmům napříč celou Bankou, aby odhladily i ten nejmenší detail.

Zajímá nás vnímání našich služeb ve všech fázích zákaznické cesty, tj. bezprostředně po nákupu, kdy chceme zjistit, jak jednoduché a snadné bylo pořízení nového produktu či služby, dále po prvních týdnech používání, kdy si klient měl možnost nové služby osahat, a v neposlední řadě i dlouhodobá klíčová spokojenost a ochota doporučit, tzv. Net Promoter Score (NPS). Měříme i spokojenost s používáním jednotlivých obslužných kanálů, konkrétně s pobočkou, Kontaktním centrem, internetovým i mobilním bankovníctvím, a zpětnou vazbu okamžitě předáváme jednotlivým týmům pro vylepšování zákaznické zkušenosti.

Více informací k odpovědnému přístupu ke klientům (včetně ochrany klientů) je k dispozici ve výroční finanční zprávě Skupiny KB za rok 2023.



Výroční zpráva 2023

#### Stížnosti a reklamace

V Komerční bance jsme vytvořili systém řešení stížností, který je v souladu s regulací a standardy. Řešení stížnosti postupuje podle Reklamačního řádu a pravidel pro řešení stížnosti, která jsou dostupná na [webových stránkách KB](#). Klient může podat stížnost či reklamaci různými cestami – elektronicky (e-mailem či prostřednictvím [kontaktního formuláře](#)), telefonicky nebo osobně v kterékoli pobočce a samozřejmě i písemnou formou, tedy dopisem či datovou zprávou.

Řešení stížnosti a reklamaci může probíhat až ve třech stupních: v pobočce, v útvaru Kvalita a zákaznická zkušenost a u ombudsmana Skupiny KB. Vnitřní předpisy dále upravují povinnosti řešitelé stížnosti informovat podle věcné příslušnosti útvar Compliance, Provozních rizik anebo Ochrany dat. Roční zpráva o řešení stížností je předkládána představenstvu a dozorčí radě.

Všechny stížnosti klientů jsou pravidelně vykazovány v rámci skupinového reportingu a dále prostřednictvím Výboru pro compliance. Útvar Compliance nejméně jednou za tři roky prozkoumává, zda je řízení stížností v souladu s interními i regulatorními pravidly.

#### Ombudsman/ka

Již od roku 2004 spolupracujeme s ombudsmanem. Nezávislý ombudsman řeší podněty klientů společnosti Skupiny KB v České republice a na Slovensku. Jeho činnost se řídí a je vymezena Chartou ombudsmana. Na ombudsmana se mohou obrátit klienti v případě nespokojenosti s řešením své stížnosti nebo reklamace ve druhé instanci (v případě klientů KB – útvar Kvalita a zákaznická zkušenost). Rozhodnutí ombudsmana není pro žádnou ze stran právně závazné, nicméně v rámci smírcí procedury jsme se zavázali jej respektovat.

Od ledna 2022 působí ve funkci ombudsmanky Skupiny KB profesorka JUDr. Marie Karkůvová, CSc., dlouholetá ad-

vokátká, jedna z předních tuzemských odbornic v oboru finančního práva, vedoucí katedry finančního práva a finanční vědy na Právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Mandát ombudsmana je v souladu s SG Code omezen na maximálně 5 let, což lépe zajišťuje ombudsmanovu nezávislost a nestranost.

#### Marketing a komunikace

Naše komunikace v oblasti reklamy a komunikace o produktech a službách podléhá kontrole ze strany Rady pro rozhlasové a televizní vysílání (RRTV). V případě, kdy má příjemce naši reklamy pochybnosti, může se na tento institut obrátit. Za rok 2023 neevidujeme žádnou stížnost od tohoto regulátora, zároveň ani Rada pro reklamu neřešila žádnou stížnost spojenou se Skupinou KB. Marketing našich produktů a služeb splňuje požadavky, které jsou v souladu s českou a evropskou regulací a jsou specificky promítnuty do obchodních podmínek a podmínek produktů.

Pokud se vyskytnou stížnosti na reklamu či na označování / informace o produktech a službách, dochází k jejich evidenci a vyřízení. Může se jednat o přímé stížnosti klientů, eventuelně o stížnosti přes příslušné regulační orgány. V roce 2023 jsme evidovali jednu stížnost na reklamu. Na základě stížnosti klienta došlo k upřesnění informací o daném produktu (terminovaný vklad) na našich webových stránkách.

Veškerá propagace a sdělení klientům jsou předem schvalovány útvarem Compliance s ohledem na pravidla ochrany spotřebitele a další specifické požadavky pro finanční produkty.

#### Služby přístupné znevýhodněným klientům

Dlouhodobě usilujeme o to, aby naše produkty a služby byly vstřícné v mnoha ohledech. Začleňování handicapovaných klientů a jejich přístup k našim službám považujeme za velmi důležité. Ke konci roku 2023 měla Komerční banka 158 z celkového počtu 213 poboček v bezbariérovém režimu a ze 796 bankomatů bylo 724 bezbariérově přístupných.

Klienti KB s poruchou sluchu mají dlouhodobě možnost využít službu eScribe, díky které se rozhovor klienta a bankovního poradce na pobočce živě přepisuje na obrazovku monitoru. Klienti se sluchovým handicapem tak mohou pohodlně a samostatně komunikovat se svým poradcem. Klient požádá bankovního poradce o přepis mluvené řeči a ten se telefonicky spojí s přepisovatelem. Klient následně sleduje doslovný přepis řeči poradce na monitoru počítače, a může se tak kdykoli ptát a bezprostředně reagovat na podávané informace. Oba účastníci jednání tím získají jistotu, že nedojde k nedorozumění a že byly opravdu předány všechny informace. Službu poskytujeme ve spolupráci se sociální firmou Transkript online, která je úspěšným zaměstnavatelem nevidomých rychlopisářů.

Spuštění Nové éry bankovníctví s sebou přineslo také některé novinky pro klienty s různým druhem handicapu. Tyto novinky byly navrženy přímo ve spolupráci s našimi handicapovanými klienty tak, abychom přesně reagovali na jejich požadavky a potřeby. Nejvýraznější změnou pro tyto klienty je nová aplikace KB+, která je teď ještě přístupnější lidem s poruchou zraku. Aplikace umožňuje předčítání pro nevidomé, zvětšení písma nebo mód vysokého kontrastu, a to na obou mobilních platformách (iOS i Android). KB+ se stala jejich jedinou bankovní aplikací, která má v sobě zahrnutý i KB Klíč. Ověření platby a přihlášení jsou přidány také přímo. Uživatelé, kteří nemají cit v prstech, zase mohou využít haptickou odezvu.

Další novinkou pro klienty s poruchou zraku je nový standard designu karet, tzv. Touch Card, jehož povrch usnadní použití karty lidem s úplnou či částečnou ztrátou zraku. S rostoucími počty nově vydávaných karet bez reliéfního embosování je pro osoby s postižením zraku obtížnější rozeznat, jaký typ karty právě drží v ruce. Toto hmatové řešení umožní klientům snadno a bezpečně určit nejen typ karty, ale i její orientaci.

Nová éra bankovníctví →



## Nahrazení zdlouhavého popisu výsledků grafem

zaměstnanci ve spolupráci s odbornou způsobilou osobou. Zaměstnanci jsou s vyhodnocením seznamování v rámci školení o BOZP v období 1x za 2 roky. Pokud se vyskytne riziko, které by bezprostředně a závažným způsobem mohlo ohrozit zdraví zaměstnance, má zaměstnanec právo výkon práce odmítnout, a to bez jakýchkoli sankcí za nesplnění úkolu. Kontrolu aktuálnosti vykytujících se rizikových faktorů na pracovišti provádí vedoucí zaměstnanec, což je jeho zákonná povinnost. Nadřízená kontrolní činnost v této oblasti je prováděna inspektořaty práce a Odborovým svazem pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví. Podporujeme zaměstnávání zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním či postižením a jsme schopni upravit pracovní podmínky a prostředí vzhledem k danému zdravotnímu handicapu.

**Podpora zdraví a podpora v tíživých situacích**  
Dlouhodobě a systematicky se věnujeme péči o zdraví našich zaměstnanců. Již druhým rokem je v KB k dispozici služba Telemediciny, online lékařské porady 24/7, zaměstnanci mohou konzultovat svůj zdravotní stav, popřípadě zdravotní stav rodinných příslušníků a objednávat se ke specialistům. Služba je součástí wellbeingového programu KB4U. Program mohou využívat také zaměstnanci čerpající mateřskou nebo rodičovskou dovolenou a rovněž i všichni rodinní příslušníci zaměstnanců.

Během celého roku probíhala řada online odborných workshopů a webinářů věnovaných zdravé stravě a mindfulness. Formou příspěvků prostřednictvím benefitního systému jsme podpořili sportovní aktivity našich zaměstnanců anebo nákup produktů pro zdravý životní styl. Pro všechny zaměstnance jsme uspořádali sportovní den. Dále jsme provozovali Poradenský program, který pomáhá zaměstnancům v oblasti psychologického a právního poradenství. V rámci Poradenského programu jsme před dvěma lety spustili i sociální poradenství.

V KB respektujeme veškerá lidská a sociální práva zaměstnanců a dlouhodobě vycházíme vstřícně k těm, kteří se ocitnou v těžké životní situaci. Podpora těchto zaměstnanců je zakotvena v Kolektivní smlouvě a příslušných prováděcích předpisech. Každá situace je posuzována a řešena individuálně (např. flexibilní úprava pracovní doby, snížením pracovního úvazku, prací z domova, finanční podporou, neplaceným volnem atd.).

**Zjišťování spokojenosti zaměstnanců**  
Péče o zaměstnance patří k nejvyšším prioritám řízení lidských zdrojů a našeho nejvyššího vedení. Pravidelně zjišťujeme názory, spokojenost a angažovanost zaměstnanců a následně přijímáme opatření. Angažovanost zaměstnanců sledujeme formou Zaměstnanckého barometru, který se vyklašuje v celé skupině Société Générale a provádí jej nezávislá výzkumná agentura. Barometr zkoumá 5 kategorií ukazatelů pokrývajících oblasti řízení změn, efektivitu, sociální a ekonomickou odpovědnost, rozvoj talentů a wellbeing. Náš vlastní průzkum KB Puls se zaměřuje na firemní kulturu, zjišťuje celkovou spokojenost, motivaci, míru osobního naplnění, názor na týmovou a mezitýmovou spolupráci, efektivitu práce a také flexibilitu práce a Smart Office konceptu.

V roce 2023 proběhl Zaměstnancký barometr na úrovni celé skupiny SG a na úrovni Banky byl následně realizován průzkum KB Puls. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se ke všem výše uvedeným tématům a celkové hodnotili své aktuální naladění a atmosféru ve firmě. Zároveň měli také možnost vyjádřit se k otázkám odpovědného a udržitelného přístupu skupiny SG a k otázkám diversity a začlenění.

Skóre angažovanosti v rámci celoskupinového průzkumu SG Barometr ukázalo, že celková míra motivovanosti je poslední čtyři roky stabilní a drží se na vysoké úrovni, a to 70 %. Zaměstnanci si především pochvalují týmovou spolupráci a atmosféru v Bance, kdy spolupráce s nadřízeným dosáhla 93 % a s kolegy 96 %, možnost vyjádřit otevřený

svůj názor získala 92 %. Celkem 91 % zaměstnanců považuje Banku za odpovědnou a eticky konající ve svých aktivitách a 80 % je hrdých, že jsou součástí skupiny Société Générale. Jedná se o dlouhodobě stabilní výsledky. Většina zaměstnanců považuje Banku za inkluzivní a otevřenou všem (88 %) a doporučila by ji jako zaměstnavatele svému okolí (72 %).

Angažovanost v rámci lokálního průzkumu KB Puls se i přes pokles o 1 p. b. udržela na vysoké úrovni a dosáhla 78 %. Zaměstnanci potvrdili, že jsou ve své práci motivovaní (82 %), důvěřují rozhodnutí managementu (79 %) a většina by doporučila Banku jako zaměstnavatele (77 %). A 96 % zaměstnanců potvrdilo, že flexibilní způsob práce, tzv. Smart Office, nemá žádný vliv na kvalitu jejich práce, anebo se jim dokonce pracuje lépe.

**Právo na informace a na sociální vyjednávání**  
Právo zaměstnanců Skupiny KB na sociální vyjednávání je umožněno v plné míře. V KB a MPSS je uplatňováno odborovou organizací. Management KB a MPSS je v pravidelném kontaktu se zástupci Odborové organizace a každý rok probíhá kolektivní vyjednávání.

V souladu se zákonem práce a relevantní Kolektivní smlouvou umožňujeme všem zaměstnancům být odborově organizováni. V roce 2023 v KB působilo 29 základních organizací Odborové organizace Komerční banky a jedna v MPSS. Vztahy mezi Odborovou organizací a zaměstnavatelem se mimo jiné řídí Listinou základních práv a svobod, zákonem o sdružování občanů, zákonem o kolektivním vyjednávání, úmluvami Mezinárodní organizace práce (úmluva o svobodě odborů, úmluva o právu organizovat se v odvětvích a kolektivně vyjednávat, úmluva o ochraně lidských práv a svobod). Právo na svobodu sdružování a na kolektivní vyjednávání navíc podpořila mateřská společnost Société Générale podpisem a uzavřením Globální dohody o základních právech mezi SG a UNI Global Union v roce 2015, podrobené novaci v roce 2019 a v roce 2023.

50 / Zpráva o udržitelném podnikání Skupiny Komerční banky 2023

### Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Péče o zaměstnance patří k nejvyšším prioritám řízení lidských zdrojů a našeho nejvyššího vedení. Pravidelně zjišťujeme názory, spokojenost a angažovanost zaměstnanců a následně přijímáme opatření. Angažovanost zaměstnanců sledujeme formou Zaměstnanckého barometru, který se vyklašuje v celé skupině Société Générale a provádí jej nezávislá výzkumná agentura. Náš vlastní průzkum KB Puls se zaměřuje na firemní kulturu, zjišťuje celkovou spokojenost, motivaci, míru osobního naplnění, názor na týmovou a mezitýmovou spolupráci, efektivitu práce a také flexibilitu práce a Smart Office konceptu.

V roce 2023 proběhl Zaměstnancký barometr na úrovni celé skupiny SG a na úrovni Banky byl následně realizován průzkum KB Puls. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se ke všem výše uvedeným tématům a celkové hodnotili své aktuální naladění a atmosféru ve firmě. Zároveň měli také možnost vyjádřit se k otázkám odpovědného a udržitelného přístupu skupiny SG a k otázkám diversity a začlenění.

**SG Barometr**

**70 %**  
Motivovanost

**93 %**  
Spolupráce s nadřízeným

**80 %**  
Hrdí, že jsou součástí skupiny SG

**91 %**  
Považuje banku za odpovědnou a etickou

**KB Puls**

**78 %**  
Angažovanost

**79 %**  
Důvěra rozhodnutí managementu

**82 %**  
Motivovanost

**78 %**  
Doporučili by KB jako zaměstnavatele

50 / Zpráva o udržitelném podnikání Skupiny Komerční banky 2023