

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Společenská odpovědnost ve veřejné správě/ Social Responsibility in Public Administration

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Lenka Hajdová / MF 30

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2021, Benešov

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Pavle Vrabcové, Ph.D. za metodické vedení, odborné konzultace a veškerý svůj čas, který mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je navrhnout doporučení, která Krajský úřad Jihomoravského kraje může aplikovat pro zlepšení současné situace společenské odpovědnosti ve svém regionu.

### 2. Výzkumné metody:

V diplomové práci byly použity následující výzkumné metody – rozhovor, metoda KORP. Rozhovor byl veden 31. 3. 2021 přes online aplikaci MS Teams s Mgr. Martinou Odvárkovou, která zastává funkci managerky kvality, a proto má CSR v Jihomoravském kraji na starost. Metoda KORP pak byla použita za asistence zaměstnanců krajského úřadu Jihomoravského kraje. Na dotazníku, který metoda pro své vyhodnocení používá, se podílela Mgr. Martina Odvárková a její kolegyně Mgr. Daniela Trenzová, kdy obě získávaly informace od dalších svých podřízených a z materiálů Jihomoravského kraje. Mnoho ze získaných informací lze také ověřit na internetových stránkách Jihomoravského kraje, kde je většina využitých materiálů online k nahlédnutí. Dotazník byl vypracován 22. 3. 2021. Kontrolu bodového hodnocení a závěrečné výpočty pak provedla autorka práce a zaznamenala je do příslušných tabulek.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V práci bylo zjištěno, že Jihomoravský kraj, ve kterém bylo šetření prováděno, se tématu společenské odpovědnosti věnuje dlouhodobě (již od roku 2012) a jeho snaha má také dobré výsledky, jak o tom vypovídá řada ocenění, která kraj či samotný krajský úřad získal. Společenská odpovědnost v kraji je strukturována do tří pilířů – ekonomický, environmentální a sociální. Ve všech pilířích byly zjišťovány nejlépe provedené aktivity, ale i nedostatky. V ekonomickém pilíři bylo jako nejlépe hodnocené sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek, jako nedostatek pak byl označen projekt „Váš kraj, Váš rozpočet“. V environmentálním pilíři byl za nejlepší označen boj proti suchu, v rámci kterého má kraj spuštěno plno projektů. Za nejslabší článek tohoto pilíře je považována nedostatečná vzdělanost v problematice. V pilíři sociálním byly nejlépe vyhodnoceny benefity, které krajský úřad poskytuje svým zaměstnancům a nedostatek byl shledán v nedostatečné komunikaci mezi jednotlivými odbory. Úroveň znalostí a rozvoje kraje v oblasti CSR potvrdilo i hodnocení dle KORP, jelikož kraj získal 111 bodů z možných 150 bodů. I z těchto důvodů je pro kraj obtížné nacházet neustále nové aktivity, kterými rozvoj CSR dále podpořit.

### 4. Závěry a doporučení:

Jak vyplynulo z analýzy současného stavu, Jihomoravský kraj má dobře zpracované aktivity v ekonomickém pilíři. Hůře je na tom dle bodování pilíř sociální. Ale za nejslabší pilíř lze dle bodování považovat pilíř environmentální. Bylo proto sestaveno celkem deset doporučení, která by kraji mohla napomoci, a to dotahování výsledků, zavedení jednotné politiky CSR, zapojení se do projektu CSR do škol, zavedení environmentálního managementu, lepší zapojení zainteresovaných stran, zlepšení komunikace vůči zainteresovaným stranám, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, doplnění benefitů, zaměření na age management a větší zapojení do spolupráce na národní úrovni.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Jihomoravský kraj, Krajský úřad Jihomoravského kraje, společenská odpovědnost, CSR, ekonomický pilíř, environmentální pilíř, sociální pilíř, veřejná správa.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to propose recommendations that the Regional Office of the South Moravian Region can apply to improve the current situation of social responsibility in its region.

### 2. Research methods:

The following research methods were used in the diploma thesis – interview, KORP method. The interview was conducted on 2021-03-31 via the online application MS Teams with Mgr. Martina Odvárková, who holds the position of quality manager, and that is why she is in charge of CSR in the South Moravian Region. The KORP method was then used with the assistance of employees of the Regional Office of the South Moravian Region. The questionnaire, which the method uses for its evaluation, was prepared by Mgr. Martina Odvárková and her colleague Mgr. Daniela Trenzová, where both obtained information from other employees, departments and materials from the South Moravian Region. Much of the information obtained can also be verified on the website of the South Moravian Region, where most of the materials used are online for inspection. The questionnaire was fulfilled on 2021-03-22. The check of the point evaluation and the final calculations were then performed by the author of the work and recorded in the appropriate tables.

### 3. Result of research:

It was found in this thesis that the South Moravian Region, in which the survey was conducted, has been dealing with the topic of social responsibility for a long time (since 2012) and its efforts also have good results, as evidenced by a number of awards received by the region or the Regional Office itself. Social responsibility of the region is structured into three pillars – economic, environmental and social. In all pillars, the best activities were identified, as well as shortcomings. In the economic pillar, socially responsible public procurement was the best rated, and the project "Your region, your budget" was identified as a shortcoming. In the environmental pillar, the fight against drought was described as the best, within which the region has a lot of projects launched. The shortcoming in this pillar is considered to be insufficient education in this area. In the social pillar, the benefits provided by the Regional Office to its employees were best evaluated, and a shortcoming was found in insufficient communication between departments. The level of knowledge and development of the region in the field of CSR was also confirmed by the evaluation according to the KORP, as the region received 111 points out of a possible 150 points. Even for these reasons, it is difficult for the region to constantly identify new activities to further support of the development of CSR.

### 4. Conclusions and recommendation:

As it turned out from the analysis of the current situation, the South Moravian Region has well-developed activities in the economic pillar. According to the scoring, the social pillar is bit worse. But according to the points, the environmental pillar can be considered as the weakest pillar. Therefore, a total of ten recommendations were defined that could help the region, namely achieving results, implementing a unified CSR policy, participating in the project CSR to schools, introducing environmental management, better stakeholder involvement, improving communication with stakeholders, improving communication between employees, complementing benefits, focusing on age management and greater involvement in cooperation at the national level.

## KEYWORDS

South Moravian Region, Regional Office of the South Moravian Region, social responsibility, CSR, economic pillar, environmental pillar, social pillar, public administration.

## JEL CLASSIFICATION

H83 Public Administration • Public Sector Accounting and Audits  
M14 Corporate Culture • Diversity • Social Responsibility

**Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lenka Hajdová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Společenská odpovědnost ve veřejné správě
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Koncept CSR 2.2 Vývoj CSR 2.3 Základní pilíře CSR 2.4 Stakeholders 2.5 Klady a zápory CSR 2.6 Měření CSR 2.7 CSR a veřejná správa 2.8 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení vybrané oblasti veřejné správy 3.2 Analýza a vyhodnocení současného stavu 3.4 Doporučení pro zlepšení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• KULDOVÁ, L. <i>Nový pohled na společenskou odpovědnost firem – Strategická CSR</i>. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.</li><li>• KUNZ, V. <i>Společenská odpovědnost firem</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.</li><li>• PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. <i>Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál</i>. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.</li><li>• WERTHER, W. B., CHANDLER, D. <i>Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment</i>. London: Sage, 2010. ISBN 978-1-4129-7453-0.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 11. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 12. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 1. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 11. 11. 2020

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10393335

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Koncept CSR .....	2
2.1.1 Základní principy CSR .....	3
2.2 Vývoj CSR .....	3
2.2.1 Vývoj ve světě .....	3
2.2.2 Vývoj v České republice .....	5
2.3 Základní pilíře CSR .....	6
2.3.1 Ekonomický pilíř .....	6
2.3.2 Environmentální pilíř .....	7
2.3.3 Sociální pilíř .....	8
2.4 Stakeholders .....	8
2.5 Klady a zápory CSR .....	10
2.5.1 Klady .....	11
2.5.2 Zápory .....	12
2.6 Měření CSR .....	13
2.6.1 Standardy a normy .....	13
2.6.2 Indexy a benchmarkingové metody .....	17
2.6.3 Reportování CSR .....	18
2.7 CSR a veřejná správa .....	20
2.7.1 Pojem veřejná správa .....	20
2.7.2 Role CSR ve veřejné správě .....	20
2.7.3 Ekonomický pilíř ve veřejné správě .....	21
2.7.4 Environmentální pilíř ve veřejné správě .....	21
2.7.5 Sociální pilíř ve veřejné správě .....	22
2.7.6 Stakeholders ve veřejné správě .....	22
2.7.7 Implementace CSR ve veřejné správě .....	23
2.7.8 Hodnocení CSR ve veřejné správě .....	23
2.7.9 Výhody použití CSR ve veřejné správě .....	25
2.8 Metodika práce .....	25
3 Praktická část .....	30
3.1 Představení vybrané oblasti veřejné správy .....	30
3.1.1 Jihomoravský kraj .....	30
3.1.2 Krajský úřad Jihomoravského kraje .....	31

3.2	Analýza a vyhodnocení současného stavu .....	32
3.2.1	Politika společenské odpovědnosti KrÚ JMK.....	32
3.2.2	Management a organizační zabezpečení .....	33
3.2.3	CSR aktivity Jihomoravského kraje .....	36
3.2.4	Ekonomický pilíř.....	37
3.2.5	Environmentální pilíř.....	42
3.2.6	Sociální pilíř .....	46
3.2.7	Vyhodnocení současného stavu.....	54
3.3	Doporučení pro zlepšení .....	56
4	Závěr .....	59
	Literatura .....	60
	Přílohy .....	I

## Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost práce
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
JMK	Jihomoravský kraj
KORP	Korektní podnikání
KrÚ JMK	Krajský úřad Jihomoravského kraje
LCA	Life Cycle Initiative
MF	Ministerstvo financí
ODHS	Oddělení hospodářské správy
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OKP	Odbor kontrolní a právní
OKŘ	Odbor kanceláře ředitele
OPVV	Odbor kontrolní a právní
ORR	Odbor regionálních věcí
OSN	Organizace spojených národů
PN	Pracovní neschopnost
PO	Požární ochrana
QMS	Quality Management System
REA	Registr environmentálních aspektů
RJMK	Rada Jihomoravského kraje
ŘKrÚ	Ředitel Krajského úřadu
ÚEK	Územní ekonomická koncepce
ÚIA	Útvar interního auditu
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
ÚŘK	Útvar řízení kvality
ÚSC	Územně samosprávný celek
VO	Vedoucí odboru
ZJMK	Zastupitelstvo Jihomoravského kraje
ŽP	Životní prostředí



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Oblasti stakeholderů .....	10
Obrázek 2 Standardy řízení a Normativní rámce .....	13
Obrázek 3 Kroky předcházející tvorbě reportu .....	19
Obrázek 4 Role CSR ve veřejné správě .....	20
Obrázek 5 Metoda KORP .....	24
Obrázek 6 Cyklus Plan-Do-Check-Act .....	25
Obrázek 7 Mapa Jihomoravského kraje .....	31
Obrázek 8 Společenská odpovědnost KrÚ JMK .....	37

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení stakeholderů .....	10
Tabulka 2 Rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS .....	16
Tabulka 3 Příklady stakeholderů ve veřejné správě .....	22
Tabulka 4 Kritéria a subkritéria .....	26
Tabulka 5 Bodové hodnocení – předpoklady .....	27
Tabulka 6 Bodové hodnocení – výsledky .....	27
Tabulka 7 Souhrn bodového hodnocení .....	28
Tabulka 8 Souhrn bodového hodnocení KrÚ JMK .....	55

# 1 Úvod

Antoino de Saint-Exupéry (Citáty slavných osobností, 2021) řekl, že „*Nedědíme Zemi po našich předcích, nýbrž si jí vypůjčujeme od našich dětí.*“ Poukazuje tím na fakt, že není možné jen využívat planetu Zemi, ale je třeba se také snažit o její trvale udržitelný rozvoj tak, aby i budoucí generace mohly na této planetě žít a pokračovat v tom, co zde lidstvo již začalo. Je třeba chránit planetu i lidské výtvarnosti, aby bylo možné dosahovat užiteků i po příští generace. Tomu slouží udržitelný rozvoj a s tím spojená společenská odpovědnost – tyto pojmy obzvlášť v posledních letech rezonují společností a díky tomu je lze častěji a častěji nalézt v odborné literatuře, ale i v běžných periodikách, v koncepcích a slibech politických stran. Jsou to témata, která se probírají na všech úrovních podnikání a politiky. Pojem odpovědnost si lze přitom vysvětlovat hned z několika úhlů, jelikož je tento pojem k nalezení v právu, psychologii, politice, v oblasti náboženství či financí. Odpovědnost lze mít za sebe sama, ale také za druhé, za své okolí, za konkrétní věc či dokonce za osudy zemí a národů. Odpovědnost lze tedy nalézt všude. A společenská odpovědnost by měla také v sobě zrcadlit všechny úhly odpovědnosti.

Sám pojem společenská odpovědnost je poměrně nový, ačkoliv princip sám tak nový není. Také v minulosti se můžeme setkat s projevy lidské odpovědnosti a odpovědného přístupu k planetě a lidem na ní. Nicméně právě v poslední době nabírá společenská odpovědnost na síle, začíná se stále častěji dotýkat všech oblastí lidského bytí. Ačkoli se tento pojem i v České republice zabydlel již před několika lety, široká veřejnost stále dostatečně neví, co přesně znamená. Tento teoretický směr reaguje na současnou společenskou situaci a s tím spojené problémy, které se dotýkají čím dál tím více lidí. Koncept společenské odpovědnosti napomáhá jednotlivcům, ale i celým organizacím, chovat se odpovědněji. Zejména v posledních letech se implementace sociální odpovědnosti stává nedílnou součástí strategií a koncepcí velkých nadnárodních korporací, stává se otázkou prestiže firmy. Je ale vidět, že tuto politiku neuplatňují pouze velké nadnárodní organizace, ale i organizace malé a střední, a zároveň se o danou problematiku začínají čím dál více zajímat i jednotlivci, díky čemuž je na aplikování principů společenské odpovědnosti kladen stále větší důraz.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 15) přirovnávají vývoj společenské odpovědnosti k vývoji lásky, kdy říkají: *“V lásce jde zpočátku o eros, tedy výlučně o partnera. Druhým stupněm je filia, vrcholí dětmi a končí v agapé, tedy v rostoucí empatii k zemi, zvířatům, případně Bohu. Podobně bychom mohli říci, že začínající podnikatel se nejdříve stará pouze o svou rodinu, kterou živí, a na ostatních mu příliš nezáleží. Pak si začíná najímat zaměstnance a starat se o ně. S růstem podniku začíná přesahovat i k místní komunitě.”*

Dalo by se říci, že podobným vývojem prošel také Jihomoravský kraj, který se v současné době snaží koncept společenské odpovědnosti uplatňovat ve všech oblastech své působnosti. I přesto, že se kraj s tímto konceptem seznámil ani ne před deseti lety, je jeho tempo rozvoje obrovské a je zřejmé, že se kraj opravdu tématům plně věnuje. V mnoha oblastech došlo k významnému posunu. Kraj sám, stejně jako krajský úřad, se snaží být vzorem, podporovat své zaměstnance, ale také všechny své organizační části, ve všech aktivitách spojených se společenskou odpovědností a díky tomu podporovat přijetí společenské odpovědnosti za běžnou záležitost v životě každého člověka. Ukazuje svým příkladem cestu také všem obyvatelům kraje a je skvělým příkladem pro podniky fungující na jeho území.

Cílem této diplomové práce je tedy navrhnout doporučení, která Krajský úřad Jihomoravského kraje může aplikovat pro zlepšení současné situace společenské odpovědnosti ve svém regionu.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce slouží k lepšímu porozumění dané problematice, a to díky seznámení se s potřebnou terminologií. V této kapitole je tedy představen celý koncept CSR, kde je vysvětleno, co CSR neboli společenská odpovědnost představuje, jak ji lze definovat a jak postupovat při její implementaci. Další podkapitola se zabývá vývojem CSR, což je třeba k porozumění současné podoby společenské odpovědnosti. Velmi důležitou podkapitolou je podkapitola Základní pilíře CSR, která popisuje základ celé Společenské odpovědnosti a vysvětluje pojem Triple-bottom-line, který je s CSR spojován.

V teoreticko-metodologické části jsou taktéž rozpracovány podkapitoly jako Stakeholders, která popisuje zainteresované strany v CSR nebo podkapitola Klady a zápory, která ukazuje odlišné vnímání konceptu odborníky. Velmi důležitá je také podkapitola měření CSR, která představuje několik způsobů měření a hodnocení CSR.

Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce vztahuje k veřejné správě, nesmí zde chybět ani podkapitola CSR a veřejná správa, která přibližuje pojmy spojené s veřejným sektorem a také vysvětluje výše popsané podkapitoly v kontextu veřejné správy.

Poslední podkapitolou této kapitoly je metodika práce. Metodiku práce lze charakterizovat jako postup, díky kterému by každý, kdo bude provádět výzkum, měl dojít ke stejným výsledkům, za předpokladu, že použije stejná data.

### 2.1 Koncept CSR

Koncept CSR neboli Corporate Social Responsibility se do češtiny překládá jako Společenská odpovědnost firem. Bláha a Černek (2015, s. 136) popisují, že slovo odpovědnost je odvozeno od slova odpovídat, tedy vyjadřuje podstatu, že člověk bude schopný své chování ospravedlnit či legitimizovat, jak před druhými, tak i před sebou samým, jelikož odpovědnost je určitým prožitkem, který člověk přenáší do svého života jako hodnotu. Už samotný název CSR tedy vypovídá o tom, na co je koncept zaměřen. Trnková (2004, s. 15) uvádí: *“Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, aby byly transparentní a aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti. Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení.”* Autorka také dodává, že je vidět, že se jedná o velmi rozsáhlý koncept, který se v dnešní době stává fenoménem. Je tedy možné najít několik definic, avšak oficiální jednotná celosvětová definice neexistuje.

Jako první definuje CSR v roce 1953 Bowen, který je také často označován jako otec CSR (Carroll, 1999, s. 270). Definice zní: *“... jedná se o závazky podnikatele uskutečnit takové postupy, přijmout taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.”* (Bowen, 2013, s. 6)

Za nejvýznamnější definici se považuje definice dle Evropské komise (2001), která říká: *„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“*

Další definice dle Mádlové (2015) popisuje CSR jako *„... pojem, který zahrnuje společensky odpovědné aktivity, angažovanost vůči komunitě a realizaci veřejně prospěšných projektů.“*

Business Leaders Forum (2008) zase říká, že *„CSR představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i ke společnosti, ve které podnikají.“*

Lze tedy říci, že organizace podporující CSR, tj. subjekty ve veřejném i soukromém sektoru, potvrzují pravidlo, že jsou nevyjímatelnou součástí společnosti a při tvorbě hodnot a cílů společnosti dbají nejen na prospěch svůj, ale i prospěch společnosti jako takové, jelikož si jsou vědomi, že organizace nemůže prosperovat sama, bez provázání vztahů (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 22).

### 2.1.1 Základní principy CSR

Kašparová a Kunz (2013, s. 16) definovali šest bodů, které vystihují základní principy konceptu. Jedná se o:

- **dobrovolnost** – aktivity jsou realizovány zcela dobrovolně nad rámec povinností vyplývajících z legislativy,
- **aktivní spolupráce se stakeholdery** – tvorba win – win situací,
- **transparentnost a otevřenost vůči stakeholderům** – umožnění přístupu k informacím,
- **komplexnost a fungování s ohledem na pilíře CSR** – podnik dohlíží na sociální, environmentální a ekonomické aspekty své činnosti,
- **systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – dlouhodobé zahrnutí CSR do firemní kultury, strategie a procesy s ohledem na CSR ve všech úrovních podniku,
- **odpovědnost vůči společnosti a závazek k rozvoji kvality života** – etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti.

Jak je tedy zřejmé, principy CSR jsou velmi různorodé, zasahují do různých procesů a oblastí, a to je právě to, co tvoří velmi široký, komplexní a provázaný systém, kterým CSR bezesporu je. Na těchto principech pak stojí celá koncepce CSR.

## 2.2 Vývoj CSR

Jako každý koncept, i CSR se rozvíjí již několik desítek let. Dalo by se dokonce říct, že se koncept vyvíjí postupně, ruku v ruce s podnikáním, s technologickými postupy a ekonomickým růstem.

### 2.2.1 Vývoj ve světě

Historické kořeny dle Bláhy a Černka (2015, s. 137) se datují již do 19. století, kdy žil obchodní magnát Andrew Carnegie, který zastával názor, že ti, kteří jsou úspěšní a bohatí, by měli mít určitou morální povinnost podělit se s těmi méně úspěšnými. Bláha a Černek (2015, s. 137) se tedy oprávněně domnívá, že již zde jsou vidět základy filantropie, humanismu a dobročinnosti.

Petříková (2008, s. 32) popisuje, že koncept společenské odpovědnosti se začal formovat zhruba od druhé poloviny 20. století, konkrétně velmi zlomový byl rok 1953, kdy vyšla kniha *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které je uvedena první definice CSR. Autorka dále uvádí, že tato definice byla v 60. a 70. letech postupně rozvíjena a doplňována. Dle Bláhy a Černka (2015, s. 137) se později objevuje definice, která se již opírá o čtyři základní pilíře, a to ekonomický pilíř, legislativní pilíř, pilíř etický a filantropický pilíř, ale jak autoři uvádí, mnoho lidí se domnívá, že se navzájem vylučují.

Petříková (2008, s. 32) dále podotýká, že v 80. letech začíná být koncept CSR spojován se skupinou stakeholders, což dle mnohých může napomoci ke konkretizaci konceptu. Zde autorka připomíná Freemanovu formulaci stakeholders, díky které získali manažeři lepší představu o tom, kam zaměřit svou pozornost.

Důležitým mezníkem ve vývoji CSR, jak Zadrážilová (2010, s. 10) uvádí, byl rok 1996, kdy na popud Jacquese Delorse vzniká centrála CSR v Evropě, která má za cíl pomoci podnikatelům v implementaci CSR. Autorka taktéž podotýká, že byť se Evropa o CSR zajímala od 90. let, s první evropskou definicí se lze setkat až v roce 2001 v Zelené knize, jež nastartovala debatu o CSR v evropském měřítku.

V Evropě je také důležité zmínit Lisabonský summit Evropské unie, který se konal v březnu roku 2000, kde si představitelé stanovili za cíl „... stát se do roku 2010 nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou na světě, schopnou udržitelného hospodářského růstu s větším počtem a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností.“ (Kunz, 2012, s. 61)

Zadrážilová (2010, s. 11) připomíná, že v polovině roku 2002 Evropská komise spustila projekt známý jako CSR Business Marathon, tedy sérii konferencí s tematikou zaměřenou na CSR. Rok 2002 byl však významný i proto, že svou činnost zahájilo European Multistakeholder Forum, které mělo za úkol podpořit výměnu názorů a zkušeností ve vztahu CSR mezi zainteresovanými subjekty (Kunz, 2012, s. 62).

Dalším důležitým milníkem v rozvoji CSR, jak uvádí Kunz (2012, s. 63), byl rok 2006, kdy byla založena Evropská aliance pro CSR, která měla za cíl přispět k přijímání CSR mezi podniky všech velikostí a podpořit tím konkurenceschopnost Evropy. Díky Evropské alianci vznikají roku 2007 CSR laboratoře, které jsou orientované na praktické projekty a lze je nazvat jako „... jakési informační a poradenské minimum pro podniky a zainteresované subjekty.“ (Zadrážilová, 2010, s. 14)

Hlavními laboratořemi jsou (Zadrážilová, 2010, s. 14):

- **inovace (včetně B2B spolupráce)** – zahrnuje udržitelné služby pro potenciální zákazníky, vývojové a výzkumné inovativní sítě s univerzitami, zapojení podniků do zvýšení sociální inkluze,
- **podpora podnikání** – podpora podnikatelského povědomí a výchova k podnikání,
- **CSR a dodavatelský řetězec** – odpovědné řízení dodavatelských řetězců,
- **zaměstnanost** – podpora vědeckých metod ve školách, podpora dovedností pro zaměstnatelnost, nábor a etický management pracovníků ze zahraničí, demografické změny,
- **rozmanitost a rovné příležitosti** – podporování rozvoje rozmanitosti ve firmě, rovnost mužů a žen, podpora zaměstnávání postižených osob,
- **pracovní podmínky, zdraví a bezpečnost** – kvalitní pracovní podmínky, klid na pracovišti, příjemné pracovní prostředí,
- **klimatická změna** – financování environmentálních aktivit, ekologická efektivita, klimatické změny,
- **zapojení zainteresovaných stran** – aktivní zapojování zainteresovaných stran
- **transparentnost a komunikace** – reportování, firemní odpovědnost a tržní hodnocení výkonnosti z finanční i nefinanční stránky.

Pod záštitou Evropské aliance CSR se roku 2010 otevírá projekt Enterprise 2020, který má za cíl podpořit firmy v budování udržitelné konkurenceschopnosti, podpořit spolupráci mezi podniky a stakeholdery a posílit pozici Evropy v oblasti CSR za pomoci institucí EU (Kunz, 2012, s. 64).

Dle Tetřevové (2017, s. 120) Evropská unie přikládá společenské odpovědnosti a jejímu rozvoji velký význam stále, neboť ji vnímá jako nástroj, kterým lze vybudovat inovativní evropské podniky a zvýšit tím konkurenceschopnost EU a obecně posílit udržitelný rozvoj. Autorka proto

zmiňuje i finanční zdroje, které jsou určené pro realizaci různých projektů v rámci Evropské unie. Jsou jimi především (Tetřevová, 2017, s. 120):

- Evropský fond pro regionální rozvoj,
- Evropský sociální fond,
- Fond soudržitelnosti neboli Kohezní fond,
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova,
- Evropský námořní a rybářský fond,
- Fond solidarity, evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci.

Tetřevová (2017, s. 121) dodává, že čerpání z těchto fondů se provádí v rámci sedmiletých období na základě definovaných cílů a programových dokumentů.

Díky vývoji se pojem CSR stává stále častější součástí běžného života společnosti, je také otázkou prestiže firem a pozornost mu věnují také světová prestižní periodika. Jeden z nejprestižnějších časopisů, časopis Forbes uveřejnil v roce 2019 na svých stránkách TOP 100 společensky odpovědných firem světa, kdy za společensky nejodpovědnější firmu byla označena společnost LEGO, následovaná společností NATURA a dvěma giganty z oblasti technologií, Microsoft a Google (Forbes, 2019).

## 2.2.2 Vývoj v České republice

V České republice lze sledovat začátky CSR již v meziválečném období, a to, jak uvádí Petříková (2008, s. 31) díky firmě Baťa. Autorka dále uvádí, že Tomáš Baťa neusiloval pouze o zisk a rozvoj svého podnikání, ale rovněž pečoval o své zaměstnance a jejich rodiny, zvyšoval jim kvalifikace, poskytoval zdravotní péči, rekreaci či různé společenské a sportovní aktivity. Všechny zmíněné aktivity, jak autorka uvádí, přispívaly k rozvoji nejen podniku, ale i obcí, měst, regionů a potažmo k rozvoji celé společnosti.

Kunz (2012, s. 12) pak shrnuje nejdůležitější aktivity CSR firmy Baťa dle jednotlivých pilířů. Do ekonomického pilíře tedy lze dle Kunze (2012, s. 12) zařadit: uplatňování přístupu „Náš zákazník, náš pán!“, vytvoření zákaznické databáze; důraz na vztahy se zákazníky (zajišťováno například formou návštěv obchodních zástupců u zákazníků doma); rozsáhlé spektrum služeb, které byly poskytovány zdarma nebo jen za nízké ceny; vnitrofiremní banky; důraz na vztahy s dodavateli (zajišťováno například splatností faktur do jednoho týdne); podpora výzkumu, vývoje a inovací formou zřízení výzkumných ústavů a odměňování kreativních pracovníků či boj proti korupci. Do environmentálního pilíře Kunz (2012, s. 14) řadí: důraz na co nejmenší vystavení zaměstnanců škodlivým látkám, které vznikají během procesu výroby; zřízení biologické laboratoře; šetrné hospodaření s materiálem a zpracovávání odpadového materiálu. Jako nejrozsáhlejší, a tedy nejlépe zabezpečený pilíř lze označit pilíř sociální, do kterého Kunz (2012, s. 12) zařadil: podporu výchovy a vzdělávání spolupracovníků; péče o své zaměstnance i po uplynutí pracovní doby – provázanost mezi pracovním a osobním životem a podpora vyváženosti; vysoké mzdy a jejich týdně vyplácení; kratší pracovní doba, než bylo v té době v normě; vytvoření Baťova podpůrného fondu, z kterého byly poskytovány příspěvky při narození dítěte či při dlouhodobé nemoci; výstavba baťovských domků pro zaměstnance; zaměstnávání nevidomých; kultivace a zkulturnění okolí pracoviště; kvalitní pracovní prostředí; velký důraz na bezpečnost práce; vybudování závodní kuchyně a jídelny; závodní mateřská školka; zřízení Baťovy nemocnice a sociálně zdravotního ústavu; Podpora regionu nebo také podpora kulturního a sportovního života zaměstnanců. Kašparová a Kunz (2013, s. 27) zdůrazňují, že pro Baťu bylo nejdůležitější dodržování právních a etických norem, úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, ochrana životního prostředí a vážnost úřadů. Lze tedy říci, že Baťa i v tomto ohledu významně předběhl svou dobu.

Kunz (2012, s. 66) ale zabíhá ještě dál do minulosti a hovoří o dalším velkém průkopníkovi v oblasti filantropie, kterým byl Hugo František Salm. Salm byl podnikatelem a moravským šlechticem, který se zabýval vědeckými výzkumy a rád jejich vývoj podporoval (Kunz, 2012, s. 66).

Koncept společenské odpovědnosti se v ČR začíná rozšiřovat hlavně po roce 1989, kdy se trhu objevují dceřiné společnosti nadnárodních podniků a přinášejí s sebou své zahraniční zkušenosti (Kašparová a Kunz, 2013, s. 28).

Kunz (2012, s. 62) dále připomíná, že velkým milníkem pro rozvoj společenské odpovědnosti v České republice byl rok 2004, kdy vstoupila do EU a zároveň ten stejný rok v dubnu proběhla v České republice jedna z konferencí ohledně CSR v rámci projektu CSR Business Marathon. Tato konference dle autora přinesla i výzkum, který zjišťoval, jak si Česká republika v problematice CSR stojí.

Podle Kašparové a Kunze (2013, s. 31) je velmi zásadní z hlediska rozvoje společenské odpovědnosti v České republice i to, aby se koncept CSR stal součástí strategie i u malých a středně velkých podniků neboli aby nešlo pouze o výsadu velkých firem.

Kunz (2012, s. 97) se domnívá, že vývoji CSR v České republice by napomohlo přijetí jednotné strategie v oblasti CSR. Autor říká, že nestačí pouze informační a propagační část, ale je třeba zavedení stěžejních principů společenské odpovědnosti do každodenní praxe ve veřejném i soukromém sektoru, a to nejlépe trvalou formou. Kunz (2012, s. 98) navrhuje zahrnutí principů CSR do vládní politiky a koordinaci prostřednictvím ministrem pro společenskou odpovědnost, jak je tomu již ve Velké Británii.

## **2.3 Základní pilíře CSR**

Dahlsrub vyzdvihuje celkem pět základních oblastí CSR, a to oblast environmentální, ekonomickou, sociální, zainteresované subjekty a oblast dobrovolnosti. Při zkoumání definic ve svém díle, zjistil, že 80 % definic se nachází ve čtyřech z těchto oblastí a až 97 % definic se nachází alespoň ve třech oblastech z pěti (Dahlsrub, 2008).

Z tohoto důvodu se nejčastěji uvádí pilíře tři, a to (Kunz, 2012, s. 20):

- profit – ekonomický pilíř,
- planet – environmentální pilíř,
- people – sociální pilíř.

Tyto tři pilíře CSR jsou označovány jako Triple-bottom-line nebo také jako 3P, kdy zkratka 3P je z anglického jazyka a značí tři počáteční písmena oblastí, kterými se CSR zabývá (Kunz, 2012, s. 20).

### **2.3.1 Ekonomický pilíř**

Ekonomický pilíř znázorňuje vnější stranu organizace, a proto jsou zde velmi důležití zaměstnanci, management, akcionáři, je sem zařazeno vrcholové vedení a způsob, jakým chce řídit ekonomickou politiku (Bláha a Černek, 2015, s. 150).

Jak Petříková (2008, s. 45) uvádí, cílem každého podnikání je zisk, jeho růst a udržitelnost, ale zároveň společnost, která dosahuje zisku, může financovat i své vedlejší aktivity. V kontextu s CSR z toho vyplývá, že každá společnost, která má pozitivní ekonomické výsledky, je odpovědná za svůj rozvoj, inovace, dobré jméno atd. Stejně tak je odpovědná vůči svým akcionářům i podílníkům. Autorka dále zdůrazňuje, že v dnešní době, kdy je konkurence velmi vysoká, se firmy přestávají snažit pouze o pouhý zisk, ale prim hraje i snaha o udržitelný rozvoj,

tedy takový rozvoj, který naplňuje potřeby současných generací, ale neohrožuje schopnost budoucích generací naplnit potřeby své. Dle autorky je CSR jediný způsob, jak si společnost může zajistit konkurenceschopnost, avšak zavádění CSR ve firmě současně představuje problém, jelikož společností se nelíbí vysoké počáteční náklady, a naopak nízké přínosy, jak se z krátkodobého hlediska může zdát (Petříková, 2008, s. 45).

Ekonomický pilíř však nezahrnuje jen oblast nákladů nebo zisku, ale s nimi související principy. Patří sem (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 26):

- **odmítání korupce** – spravedlivé chování, nepřijímání úplatků, nezneužívání postavení ani majetku pro vlastní prospěch,
- **transparentnost** – neustálé poskytování všech informací (pozitivních i negativních) o chodu společnosti,
- **vztahy se stakeholders** – rovné příležitosti, dobré vztahy s investory, ochrana práv zákazníků, svobodná volba, podpora informovanosti, udržitelný rozvoj,
- **kvalita a bezpečnost produktů a služeb** – dodávání produktů či služeb bez závad, za přijatelnou cenu a za dodržení dohodnutých podmínek,
- **ochrana nehmotného vlastnictví** – ochrana veškerých nápadů, námětů, nehmotných výsledků, firemních tajemství a výsledků výzkumu,
- **inovace a udržitelnost** – neustále obnovování a modernizace,
- **etický kodex** – oficiální dokument, který upravuje pravidla chování vně i uvnitř firmy,
- **etika marketingu a reklamy** – důraz marketingu je kladen na soulad s morálkou společnosti,
- **hospodářská soutěž** – respektování pravidel čestného konkurenčního boje,
- **práva a řízení** – přijímání a uplatňování principů dobrého řízení.

Obecně do tohoto pilíře spadá tedy vše, co souvisí s vytvářením zisku firmy a jejím fungováním. Bláha a Černek (2015, s. 150) pak kladou důraz na vedení dialogu s akcionáři, vymezení pravidel chování pro zákazníky, dodavatele i obchodní partnery.

### 2.3.2 Environmentální pilíř

Další oblastí je oblast environmentální. Do této oblasti patří vše, co je spojeno s ochranou životního prostředí a odpovědným chováním vůči přírodě a jejím zdrojům. Jak Kunz (2012, s. 24) uvádí, tak každá společnost má vliv na životní prostředí, a proto je třeba tyto vlivy eliminovat. Velmi používaným nástrojem pro kontrolu dopadů firmy na životní prostředí je norma ISO 14001, kterou vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO), a jedná se o eko-management pro společnosti všeho druhu, které se snaží řídit svoji odpovědnost za životní prostředí (ISO, 2019).

Patří sem (Kašparová a Kunz, 2013, s. 15):

- **Ekologická firemní kultura** – úspora energie, úspora vody, ekologické produkty a služby, zacházení s odpadem, recyklace;
- **Environmentální management** – dodržování standardů řady ISO 14000 a EMAS;
- **Investice do čistých technologií** – využívání technologií šetrných pro životní prostředí;
- **Snížení dopadů na životní prostředí** – snaha společnosti co nejméně zatížit svou činností životní prostředí;
- **Úspora a ochrana přírodních zdrojů** – práce s faktem, že přírodní zdroje nejsou neomezené;
- **Monitoring vlivu na životní prostředí** – kontrola vlivu společnosti.



Jak je tedy patrné, do environmentálního pilíře nespadá jen ekologické smýšlení firmy v podobě úspory vody, energie či používání šetrnějších technologií, ale spadá sem i vliv, který firma má na své okolí v oblasti životního prostředí.

### 2.3.3 Sociální pilíř

To, co dělá společnost společností, jsou lidé. Každá společnost by měla podnikat s lidmi a pro lidi. Cílem podnikání by neměly být pouze finanční statky. Peníze jsou sice silným nástrojem, avšak ne tím jediným, který ukazuje, jak je firma úspěšná. Pavlík a Bělčík (2010, s. 26) ve svém díle uvádí, že pokud jsou zaměstnanci kvalitní, spokojení a loajální, napomáhá to spontánně posilování dobrého jména podniku. Autoři dále zdůrazňují, že čím vyšší je pozitivní vazba mezi podnikem a zaměstnanci, tím nižší je riziko fluktuace zaměstnanců (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 26).

Jak Kunz (2012, s. 24) uvádí, sociální oblast CSR zahrnuje aktivity spojené s lidmi, především tedy péči o zaměstnance. Autor dále zdůrazňuje, že zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem sociálního pilíře společenské odpovědnosti a aktivity, které jsou s nimi spojené, může společnost upravovat ve svých strategiích (Kunz, 2012, s. 24).

Jednoduše řečeno by měl zaměstnavatel zajišťovat rozvoj svých zaměstnanců jak v profesní, tak i osobní rovině, aby tak rozvíjel svůj lidský kapitál (Dvořáková, 2012, s. 406).

Patří sem (Mádlová, 2010, s. 52):

- **firemní filantropie** – sponzorství a dobrovolnictví v delším časovém horizontu,
- **zaměstnanecká politika** – politika, kterou firma uplatňuje, by měla být v souladu s CSR,
- **podpora vzdělávání** – neustálé vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců,
- **rovnost mužů a žen** – stejné příležitosti a pracovní podmínky pro obě pohlaví,
- **zdraví a bezpečnost zaměstnanců** – věnování pozornosti zdraví zaměstnanců a dodržování bezpečnosti práce,
- **zaměstnávání různých skupin obyvatelstva** – zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva,
- **outplacement** – zodpovědné propouštění,
- **work-life balance** – dbání na vyvážení pracovního i osobního života zaměstnanců,
- **ochrana lidských práv,**
- **angažovanost ve prospěch místní komunity.**

Jak je tedy patrné, sociální pilíř neklade důraz pouze na filantropii, ale soustředí se i na vytváření dobrých podmínek pro zaměstnance, rovnost pracovních příležitostí a rozvoj nejen zaměstnanců, ale celé komunity, ve které firma působí.

## 2.4 Stakeholders

Bláha a Černek (2015, s. 142) vysvětlují slovo stakeholders z pohledu významu slova, a tedy uvádí, že „stake“ znamená spolupodíl, akcie a „holder“ znamená držitel, majitel. CSR ale nahlíží na pojem stakeholder trochu širěji – zahrnuje pod tento pojem všechny dotčené strany, zainteresované na výsledcích činnosti společnosti. Stakeholder může být tedy definován jako osoba, skupina osob nebo organizace, která má přímý či nepřímý podíl na organizaci, protože má vliv nebo může být ovlivňován činnostmi, cíli a politikami organizace (Bláha a Černek, 2015, s. 142).

Dle Mádlové (2010, s. 25) nemůže žádná organizace existovat bez zainteresovaných stran neboli stakeholderů. V souvislosti s CSR se jedná především o otevřený dialog se všemi stakeholdery, tedy se všemi, kteří mají jakýkoliv vliv na chod firmy nebo společnost jakkoliv ovlivňují (Mádlová, 2010, s. 25).

Podle Přikrylové (2019, s. 120) je vymezení zainteresovaných stran pro firmu jedním z klíčových kroků ke kvalitnímu sestavení komunikačních cílů a strategie, zvolení příslušných nástrojů a metod komunikace.

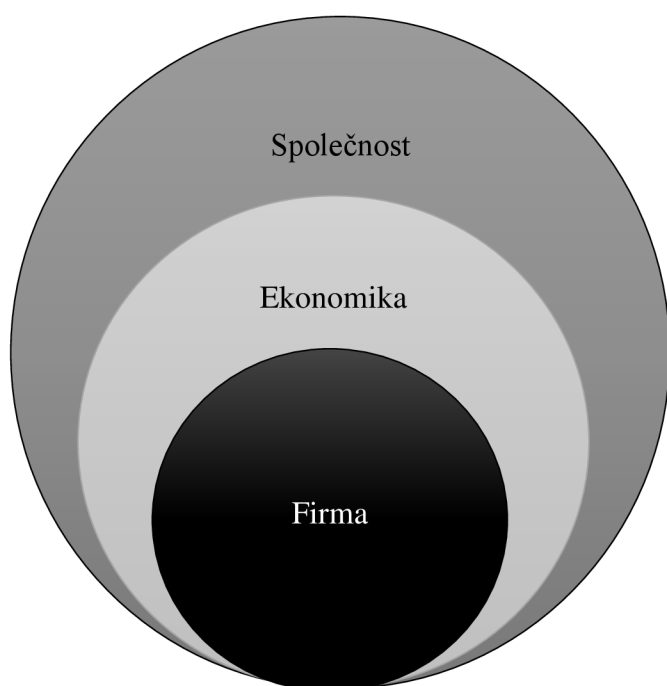
Mezi stakeholdery patří (Mádlová, 2010, s. 26):

- zákazníci,
- zaměstnanci,
- akcionáři,
- dodavatelé,
- obchodní partneři,
- konkurence,
- obdobné organizace,
- média,
- veřejnost,
- stát.

Přikrylová (2019, s. 120) člení stakeholders na dvě skupiny, a to primární a sekundární zainteresované strany. Autorka jako první skupinu označuje interní veřejnost neboli primární stakeholders, kam řadí zaměstnance, dodavatele, zákazníky a stakeholdery označované jako veřejné, mezi které patří místní úřady a komunita (pouze v malých obcích, ve velkých je skupina veřejných stakeholderů přesunuta do druhé skupiny). Druhou skupinu označuje autorka jako externí veřejnost neboli sekundární stakeholdery, kam řadí obyvatelstvo obecně, média, vládní a správní úředníky, občanská a obchodní sdružení, banky, lobbisty a různé jiné nátlakové skupiny.

Podle Kuldové (2012, s. 52) lze stakeholdery dle jejich charakteru rozdělit do tří oblastí, které znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1 Oblasti stakeholderů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mádlové (2010, s. 26)

Na obrázku 1 jsou viditelné tři oblasti – Společnost, Ekonomika a Firma, které dohromady tvoří jeden celek s přesně danou hierarchií. Do každé oblasti spadají jiní stakeholderi, jak lze vidět v tabulce 1.

Tabulka 1 Rozdělení stakeholderů

FIRMA	EKONOMIKA	SPOLEČNOST
zaměstnanci	zákazníci	komunita
management	věřitelé	vláda
akcionáři	distributoři	státní správa
odbory	odbory	neziskové organizace
		životní prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mádlové (2010, s. 26)

Jak je z tabulky 1 patrné, nejužší oblastí je **Firma**, do které patří zaměstnanci, management, akcionáři a firemní odbory. Širší oblastí pak je **Ekonomika**, která zahrnuje externí subjekty, jako jsou zákazníci, věřitelé, distributoři a odbory, tedy odborové svazy, pod které firemní odbory spadají. Nejširší oblastí je pak **Společnost**, kam patří komunita, vláda, státní správa, neziskové organizace a životní prostředí.

## 2.5 Klady a zápory CSR

Jak uvádí Mádlová (2010, s. 93) koncept společenské odpovědnosti přijalo mnoho firem a stal se tedy součástí celé řady strategií napříč celým světem. Jako součást strategie splynul s firemní kulturou dané společnosti a přinesl i mnoho výhod. Autorka připomíná, že společenská

odpovědnost se netýká jen firmy samotné, ale především jejího chování vůči okolí, čímž přispívá ke změně ve společnosti. Zároveň autorka také zdůrazňuje, že CSR má i mnoho odpůrců, kteří jsou ke konceptu spíše kritičtí a hledají na něm více záporů než kladů.

### 2.5.1 Klady

Günter Verheugen (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 28), místopředseda Evropské komise v letech 2004 – 2014 a komisař pro podnikání a průmysl v letech 2004 – 2010 pronesl o CSR: „*Jsem přesvědčen, že zítřejší tržní prostředí bude odměňovat schopnost podniků vnímat a respektovat očekávání společnosti nad rámec prostého dodržování předpisů a uspokojení poptávky zákazníků v úzkém slova smyslu. Úspěšnými firmami, jedno zda velkými či malými, se stanou ty společnosti, které se budou umět vypořádat s výzvou nezbytnosti integrace konceptu CSR do své obchodní strategie a cílů.*“ Z jeho slov je tedy patrné, že CSR je dlouhodobé téma, které je mnohými odborníky vnímáno velmi kladně, dokonce až nepostradatelně.

Zadražilová (2010, s. 10) uvádí tři fundamentální důvody, proč by se organizace měla zabývat problematikou společenské odpovědnosti, a to z důvodu etických a morálních principů, nezbytného apelu na udržitelný rozvoj a z důvodu budování dobré pověsti podniku. Kunz (2012, s. 33) dodává, že mnoho podnikatelů spatřuje pozitivní přínosy hlavně z dlouhodobého hlediska, a to obzvlášť z pohledu konkurenční výhody, dobrého jména firmy a snazší spolupráce. Nicméně dodává, že tito podnikatelé kromě těchto nemajetkových přínosů také evidují vyšší zisk.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 30) též uvádějí několik důvodů, proč lze CSR vnímat jako výhodu. Jsou jimi (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 30 – 33):

- **zvyšování hodnoty nehmotných aktiv a celé organizace** – zvyšování hodnoty značky, lidského kapitálu, reputace či vztahů důvěry,
- **úspora nákladů** – úspory v oblasti explicitních nákladů je docíleno inovacemi, které jsou s aktivitami CSR spojeny. Úspory jsou však také v oblasti implicitních nákladů, a to například náklady na budoucí odstranění znečištěných ploch či náklady související s fluktuací zaměstnanců,
- **zvyšování zisku** – několik výzkumů ukazuje, že organizace, které se zabývají aktivitami CSR, dosahují z dlouhodobého hlediska lepšího hospodářského výsledku než organizace, které tak nečiní,
- **kvalitní, spokojení a loajální zaměstnanci** – z průzkumu realizovaného společností Cherenson Group vyplynulo, že až 78 % dotazovaných by raději pracovalo ve společnosti s dobrou pověstí i za cenu nižšího platu než ve společnosti s pověstí špatnou,
- **získání konkurenční výhody a zvyšování loajality zákazníků** – zavedením aktivit CSR ve společnosti lze získat jistou konkurenceschopnost a s tím souvisí i možnost oslovit potencionálně zajímavé skupiny lidí, kteří tyto aktivity ocení. Mnoho těchto lidí je také loajálnějších, jelikož jejich nákupní chování je založeno na ideovém základu, nikoliv na základu cenovém,
- **možnost otevření nových obchodních příležitostí** – k otevření nových obchodních příležitostí přispívá komunikace s různými skupinami lidí, čímž je širší zdroj nápadů,
- **přilákání investorů** – v dnešní době již není neobvyklé, že investoři zahrnují do svých parametrů pro hodnocení též společenská a environmentální kritéria. Společnost, která se zaměřuje na aktivity CSR má tedy mnohdy větší příležitost uspět,
- **dosazení statutu „preferovaný dodavatel“** – díky konceptu společenské odpovědnosti se z organizace může stát velmi žádaný dodavatel, zejména je tomu tak ve veřejném sektoru či u některých nadnárodních firem,

- **zvyšování výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů** – mnohdy se stane, že velké organizace stimulují menší organizace k zavedení CSR ve své společnosti,
- **řízení rizik** – pokud společnost naslouchá svému okolí a bere v potaz jeho zájmy, je schopná mnohem lépe předvídat rizika a pohotově reagovat.

Jak je tedy patrné, zavedení CSR ve společnosti lze vnímat kladně z několika úhlů pohledu a díky tomu si každá firma může najít svůj důvod, proč CSR zavést. Stejně tak vzhledem k tomu, že CSR poskytuje širokou platformu, může si každá společnost a organizace nastavit procesy CSR s ohledem na své potřeby a zájmy, tak, aby co nejvíce korespondovaly s produktem a cílovou skupinou, a tím se opět vytváří prostor pro zvýšení dosahovaného zisku společnosti.

### 2.5.2 Zápory

Jak je patrné z odstavců výše, CSR se těší v mnoha ohledech pozitivním ohlasům. Tento názor však nesdílí všichni. Milton Friedman, jeden z největších ekonomických liberálů a následovník Adama Smitha, se stal ostrým kritikem konceptu. Ve svém díle Friedman (1970, s. 5) uvedl, že společenská odpovědnost podniku je zvyšovat a maximalizovat zisk a hovořil také o tom, že je CSR zásadně podvrtné učení. Lze se tak domnívat, že firmy před společenskou odpovědností přímo varoval.

Podobný názor zastává taktéž Peter Drucker, který se domníval, že se firmy nechovají společensky odpovědně, pokud se soustředí na společenské problémy, které leží mimo jejich sféru působnosti, tedy že potřeby společnosti mohou organizace naplnit pouze tím, že budou plnit svůj podnikatelský cíl (Mádlová, 2010, s. 95).

Jak uvádí Bláha a Černek (2015, s. 157) podobný názor jako Friedman má i profesor Reich, který se domnívá, že koncept CSR je nebezpečným rozptýlením volného trhu, což podkopává demokracii a podnikatelský sektor by se v oblasti společenské odpovědnosti neměl tolik angažovat, jelikož ho koncept CSR odvádí od hlavního a stěžejního úkolu, a to maximalizace zisku.

Není překvapivé, že v historii vývoje CSR najdeme také negativní postoje k tomuto konceptu. Už Blowfield a Murray (2008, s. 343) definují čtyři hlavní kritiky CSR, a to:

- CSR potlačuje hlavní účel podnikání a tím omezuje volné fungování trhu;
- CSR vyzdvihuje podnikatelské zájmy nad zájmy, které plynou ze zákona a očekávání společnosti;
- CSR je příliš specifikovaná a nezabývá se otázkami důležitých bodů podnikání v dnešní společnosti;
- CSR se nedosahuje svých cílů a chce-li uspět, musí akceptovat nové postupy.

Werther a Chandler (2010, s. 7) zase říkají, že podnik má odpovědnost ekonomickou, která tvoří podstatu podniku a je tedy i přirozená. Lze ji popsat jako odpovědnost firmy za to, že zvládne zajistit návratnost investic a uspokojení trhu (Werther a Chandler, 2010, s. 7).

Shrnutí hlavních argumentů proti konceptu CSR (Bláha a Černek, 2015, s. 157):

- CSR jako nástroj PR, nikoliv koncept pro stakeholders,
- nesoustředění se na maximalizaci zisku a tím jeho omezení,
- vysoké počáteční náklady,
- nedostatek dovedností a odpovědností společnosti je schováván za odpovědnost,
- nesoulad se samotným účelem podnikání,
- nepřehlednost konceptu,

- velký podíl moci v rukou podnikatelských subjektů,
- neoddělnost při vedení konceptu CSR.

Mnoho autorů kritizuje CSR také proto, že se firmy pomocí tohoto konceptu snaží ospravedlnit dopady svého podnikání, které je jinak velmi škodlivé, či využívají CSR pouze jako marketingový tah (Mádlová, 2010, s. 96). Zde lze jako příklad uvést třeba tabákový průmysl, který svým produktem přispívá ke zhoršení zdraví obyvatel, ale díky svým příspěvkům a projektům v rozvojových zemích dosahuje vysokého postavení v hodnocení CSR aktivit.

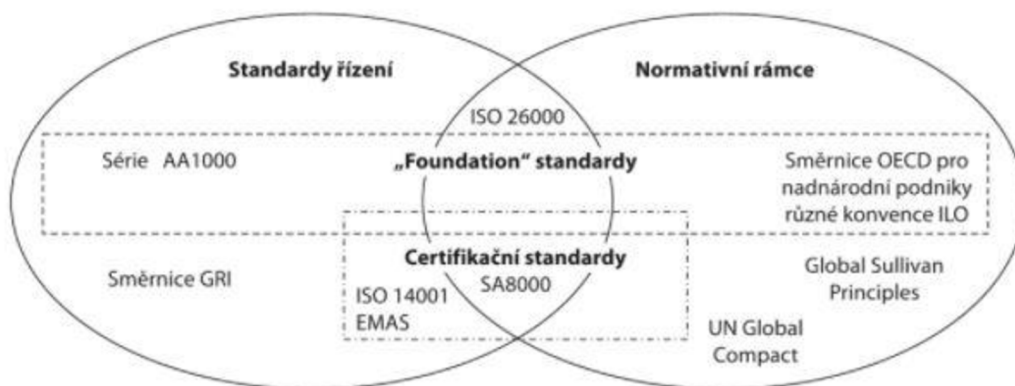
## 2.6 Měření CSR

Měření a následné hodnocení společenské odpovědnosti dané organizace lze provést buď pomocí exaktních metod, jako jsou standardy a normy, nebo pomocí několika indexových a benchmarkingových srovnání (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 100).

### 2.6.1 Standardy a normy

Díky tomu, že CSR nemá jednotný výklad, jak již bylo řečeno výše, existuje v dnešní době několik standardů, které upravují tuto oblast. Dle Kašparové a Kunze (2013, s. 47) lze rozdělit standardy na dvě skupiny – a to jednu, kterou nazývají **Standardy řízení**, a druhou, která je nazvána **Normativní rámce**. Podle autorů je hlavním kritériem pro zařazení standardů do příslušné skupiny to, zda se jedná pouze o společensky žádoucí aktivity či zda s aktivitami souvisí i popis postupů, které jsou třeba v dané oblasti zavést. Lze říci, že skupina Normativních rámců formuluje univerzální požadavky, kdežto skupina druhá tyto požadavky více upřesňuje. Kašparová a Kunz (2013, s. 47) také zdůrazňují, že se výše popsané kategorie mohou překrývat, což ostatně je vidět na obrázku 2 níže.

Obrázek 2 Standardy řízení a Normativní rámce



Zdroj: Kašparová a Kunz (2013, s. 48)

Jak je z obrázku 2 patrné, do skupiny první patří Série AA1000 a Směrnice GRI. Do druhé skupiny patří Směrnice OECD, Global Sullivan Principles a UN Global Compact. Do skupiny, která vznikla překrytím skupin předchozích, lze zařadit ISO 26000, ISO 14001, EMAS a SA 8000 a tato skupina se nazývá **Certifikační standardy**.

#### Série AA1000

Dle Account Ability UK (2020) se jedná o soubor obecných norem, které lze aplikovat na všechny druhy organizací a skládá se ze tří částí, které dohromady udávají návod, jak být odpovědnou organizací. Autoři dále zmiňují, že princip spočívá především v hodnocení kvality ve vztahu k stakeholderům. První normou, jak autoři uvádějí, je AA1000AP, která byla vydána

roku 2018 a je základem ostatních norem. Další částí je dle Account Ability UK norma AA1000SES, která byla vydána v roce 2015 a je nejpoužívanějším standardem při zapojení stakeholderů. Poslední normou je norma AA1000AS v3, která je používána jako přední metodika v oblasti udržitelnosti (Account Ability UK, 2020).

### **Směrnice GRI**

Směrnice GRI, celým názvem Global Reporting Initiative, je dle autorů (2021) nejvíce rozšířená a také nejvíce používaná směrnice po celém světě. Jak autoři dále popisují, směrnice je rozpracována do všech oborů a je tedy použitelná pro všechny organizace, přičemž je zajištěna jednotnost reportů. Autoři také zmiňují, že předními zásadami GRI je zapojení stakeholderů, kontext s udržitelným rozvojem, přesnost, srozumitelnost, spolehlivost a úplnost v reportu. Autoři také dále uvádějí, že rozsah reportu není nijak specifikován, ale je třeba zachovat vyváženost mezi pozitivními a negativními skutečnostmi. Dodržování směrnice se hodnotí a lze získat hodnocení A–C, (v případě hodnocení nezávislým subjektem A+ – C+), přičemž A je nejlepší možné hodnocení (Global Reporting Initiative, 2021).

### **Směrnice OECD**

Směrnice se zabývá těmito oblastmi (OECD, 2020):

- zpřístupňování informací,
- zaměstnanost a vztahy mezi podnikem a zaměstnanci,
- životní prostředí,
- boj proti úplatkářství,
- zájmy spotřebitelů,
- věda a technika,
- hospodářská soutěž,
- daně.

Jak Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016) uvádí, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky je v oblasti CSR velmi významným a zároveň nejstarším používaným nástrojem, který vznikl již v roce 1976 a k jeho dodržování je zavázáno 46 států, avšak dodržování doporučení je ze strany podniků dobrovolné a nevyhnutelné.

### **Global Sullivan Principles**

Dle Alexis (2010, s. 1) prvotní iniciativa spojená s Global Sullivan Principles spadá až do roku 1977, kdy pastor R. Sullivan usiloval o zlepšení pracovních podmínek „černých“ pracovníků. Jak autorka dále uvádí, tato snaha, spolu se snahou o prosazení udržitelného rozvoje, byla podpořena na zvláštním zasedání OSN. Principy Global Sullivan Principles jsou založeny na lidech a environmentu, což vede i k hlavnímu problému, a to nedostatku metrik procesů (Alexis, 2010).

### **UN Global Compact**

UN Global Compact je v České republice známá pod názvem Globální dohoda OSN. Iniciativa je založena na následujících deseti principech (United National Global Compacts, 2014, s. 11), které spadají do čtyřech oblastí:

- Do oblasti lidských práv se řadí dva principy – princip č. 1 – firmy mají podporovat a respektovat mezinárodně uznávaná práva a princip č. 2 – neporušovat lidská práva.
- Další oblastí je oblast pracovních podmínek, kam patří čtyři principy: princip č. 3 – firmy mají uznat právo na sdružování zaměstnanců a právo na kolektivní

vyjednávání, princip č. 4 – nedovolit nucené práce, princip č. 5 – zamezit dětské práci a princip č. 6 – odstranit diskriminace.

- Tři principy se váží k další oblasti – oblasti životního prostředí: princip č. 7 – firmy mají podporovat preventivní přístup k ochraně životního prostředí, princip č. 8 – účastnit se iniciativ prosazující zvyšování odpovědnosti vůči životnímu prostředí a princip č. 9 – podporovat vývoj a šíření ekologicky šetrných technologií.
- Poslední princip je z oblasti protikorupčních opatření: princip č. 10 – firmy mají být proti všem formám korupce včetně vyděračství a úplatkářství.

United Nations Global Compact (2014, s. 7) uvádí, že tato iniciativa vznikla v roce 2000 a v současné době sdružuje více než 8000 podnikatelských subjektů, 4000 nepodnikatelských subjektů a více než 160 zemí z celého světa.

## **ISO 26000**

Společnost International Organization for Standardization neboli ISO, což je mezinárodní společnost pro normalizaci, vydala mezinárodní normu ISO 26000, která se dá popsat jako *průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru* (Business Leaders Forum, 2020). Norma se zabývá principy společenské odpovědnosti, navrhuje měření a zaměřuje se na 7 základních témat, která jsou (ISO, 2009):

- vedení organizace,
- lidská práva,
- pracovní vztahy,
- životní prostředí,
- čestné podnikatelské praktiky,
- spotřebitelské otázky,
- občanská angažovanost a rozvoj komunity.

Díky svému obsahu a zaměření by se dala považovat za hlavní dokument CSR.

## **ISO 14001**

Další skupinou norem od společnosti ISO jsou normy z „rodiny“ 14000, které se zaměřují na environmentální management, zkráceně přezdívan jako EMS. Mezi hlavní prvky této normy patří (Mádlová, 2010, s. 66):

- environmentální politika,
- plánování,
- zavedení a provoz,
- kontrola a nápravná opatření,
- hodnocení managementem.

Dle ISO (2019) norma ISO 14001 stanovuje kritéria pro systém environmentálního managementu. Díky normě ISO 14001 je dopad na životní prostředí měřen a zlepšován, jelikož ISO 14001 nabízí požadavky spolu s pokyny pro použití (ISO, 2019).

## **EMAS**

Kunz (2012, s. 24) představuje EMAS jako dobrovolný systém environmentálního managementu a auditu, uplatňovaný v EU. Tento systém je velmi podobný normě ISO 14000, avšak je zde několik odlišností (Kunz, 2012, s. 24). Kompletní rozdílnost mezi ISO 14001 a EMAS je znázorněna v tabulce 2 níže.



Tabulka 2 Rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS

ROZSAH	ISO 14001	EMAS
<b>Systém managementu</b>	ano	ano
<b>Environmentální přezkoumání</b>	doporučené	povinné
<b>Veřejné dokumenty</b>	pouze environmentální politika	environmentální politika a environmentální prohlášení
<b>Zakončení procesu</b>	certifikace	ověření environmentálního prohlášení
<b>Posuzování aspektů</b>	přímé environmentální aspekty	přímé i nepřímé environmentální aspekty
<b>Zakončení procesu zajišťuje</b>	auditor certifikační organizace	akreditovaný environmentální ověřovatel
<b>Četnost a metodologie provádění auditů</b>	nestanovena	nejdéle tříletý
<b>Registrace</b>	v rámci vydaných certifikátů u jednotlivých certifikačních organizací	odpovědné orgány jednotlivých členských států
<b>Použití loga</b>	není (jen logo certifikačního programu)	použití loga EMAS
<b>Registr aspektů (vlivů)</b>	doporučený	požadovaný

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mádlové (2010, s. 90)

Jak je z tabulky 2 patrné, tak největší rozdílnost lze pozorovat v povinných aspektech na straně EMAS a stejných aspektů u ISO 14001, které jsou však pouze doporučené, systém EMAS je oproti normě ISO 14001 tedy mnohem přísnější hned v několika ohledech, a proto lze říct, že je v něm kladen větší důraz na danou problematiku.

## SA 8000

Standard specifikuje požadavky na sociální odpovědnost firmy, a to v devíti oblastech, kterými jsou (Kunz, 2012, s. 119):

- pracovní doba,
- odměňování,
- systém řízení,
- zdraví a bezpečí zaměstnanců,
- diskriminace,
- dětská práce,
- nucená práce,
- svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání,
- disciplinární praktiky.

Jak Kunz (2012, s. 119) uvádí, standard vychází z Mezinárodní organizace práce, Všeobecné deklarace o lidských právech OSN, Úmluvy OSN o právech dětí a také z Úmluvy OSN o odstranění diskriminace.

Jak je zřejmé z bodů výše, standardů a norem je velké množství a směřují do několika okruhů. To je výhodou pro společnosti, aby si vybraly, který standard či norma jim vyhovují nejvíce a dle něj postupovaly.

### **2.6.2 Indexy a benchmarkingové metody**

Kromě standardů a norem je možné porovnání na základě různých indexů nebo benchmarkingu. Zadražilová (2010, s. 76) považuje za nejvýznamnější indexy **Dow Jones Sustainability Index** (zkráceně DJSI) od společnosti Dow Jones ze Švýcarska, dále pak **FTSE4Good Index** od společnosti FTSE Group z Velké Británie a **Ethibel Index** od společnosti Ethibel z Belgie. Pavlík a Bělčík (2010, s. 106) uvádějí způsoby hodnocení dle Decock – Good, který dělí tyto metody na pět skupin, a to měření na základě obsahu výročních zpráv, měření na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření, indexy znečištění, indexy na základě pověsti podniku, informace získané od ratingových agentur.

#### **Měření na základě obsahu výročních zpráv**

Tato metoda by se dala považovat za velmi snadnou, jelikož jak uvádí Pavlík a Bělčík (2010, s. 106), informace potřebné k analýze jsou velmi snadno dostupné. Autoři ale také uvádí, že velkým nedostatkem této metody je rozdílný obsah publikovaných zpráv vzhledem k tomu, že pouze 40 % organizací sestavuje svou výroční zprávu s ohledem na směrnici GRI a zbývajících 60 % ji sestavuje jinými způsoby. Porovnání a hodnocení pouze na základě analýzy výročních zpráv je tedy velmi nepřesné, jak autoři zdůrazňují. Dalším problémem, který tato metoda s sebou nese, je fakt, že výroční zprávu sestavuje organizace, a tedy zpráva může obsahovat některé informace zkrácené či neúplné (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 107).

#### **Měření na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření**

Toto měření je velmi organizačně náročné a jeho hlavní nevýhodou, kterou zmiňují Pavlík a Bělčík (2010, s. 107), je fakt, že data získaná z dotazníku jsou zkrácená dle reality respondentů. Výsledky, získané tímto měřením, lze také ovlivnit zvolením metodologie (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 107).

#### **Indexy znečištění**

Měření na základě této metody je objektivnější, jelikož jak Pavlík a Bělčík (2010, s. 107) uvádějí, měření je prováděno nezávislou organizací. Autoři však dodávají, že i tato metoda má své nevýhody, a to například fakt, že se index vztahuje na výkonnost organizací pouze v některých odvětvích (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 107). Také má pouze úzké zaměření, a nemá tedy vypovídající schopnost ve větším rozsahu.

#### **Indexy na základě pověsti podniku**

Dle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 107) je další metodou metoda hodnocení na základě umístění v různých žebříčcích hodnotících, výsledek je však závislý na subjektivním pohledu dotazovaných. Kritika této metody plyne také z toho, že do žebříčků se často dostávají pouze velké organizace, jejichž jména respondenti znají a jsou zvyklí jejich jména používat bez ohledu na jejich opravdové výsledky (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 107).

#### **Informace získané od ratingových agentur**

Dle Zadražilové (2010, s. 76) existuje v dnešní době již několik nezávislých společností, tak zvaných ratingových agentur, které se zabývají hodnocením různých oblastí a jejich závěry jsou

určitou zárukou validity a objektivitu. Jak ale dodává Pavlík a Bělčík (2010, s. 108) problémem této metody je fakt, že ratingové agentury nezveřejňují celou svou metodologii hodnocení CSR, jelikož to považují za své know-how. Do této oblasti by bylo možné zahrnout i žebříčky uveřejňované v prestižních médiích a mediálních skupinách (například časopis FORBES apod.).

### 2.6.3 Reportování CSR

Kašparová a Kunz (2013, s. 60) vysvětlují, že to, že se organizace zapojí do aktivit CSR neznámá, že budou o svém chování vydávat reporty, jelikož mnoho firem to nedělá. Autoři ale také dodávají, že se situace zlepšuje a mnoho firem si již uvědomuje důležitost reportování, a to hlavně společnosti, které působí negativně na své okolí, jako například firmy v tabákovém průmyslu. Vedení těchto podniků se touto cestou snaží zlepšit svůj obraz v očích ostatních.

Dle Kašparové a Kunze (2013, s. 60) lze definovat dva nejrozšířenější způsoby reportování, a to **zprávu o udržitelném rozvoji** a **zprávu o společenské odpovědnosti podniku**. Mnoho autorů však tyto dva pojmy nerozlišuje a například KPMG (což je celosvětová síť společností poskytující poradenské služby v oblasti daní, auditů a práva) používá pro hodnocení CSR v podniku zprávu o společenské odpovědnosti podniku v níž je zahrnuta i zpráva o udržitelném rozvoji (KPMG, 2011).

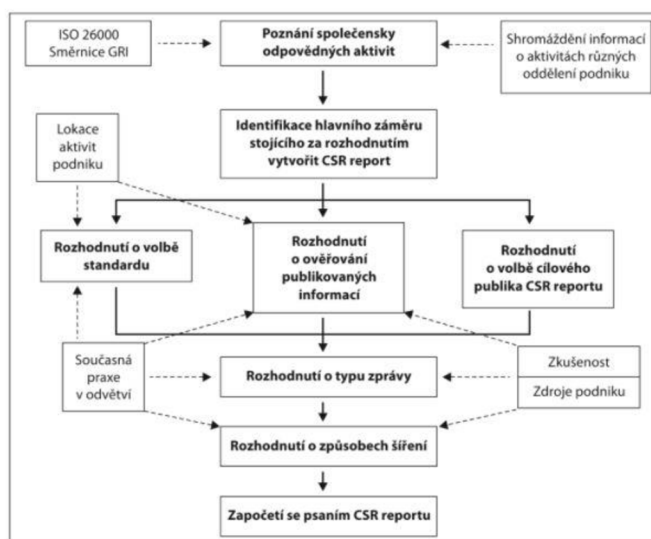
I KPMG (2011) uvádí, že počet reportů neustále roste, ale je plno faktorů, které reportování ovlivňují. Za hlavní faktory lze považovat (Kašparová a Kunz, 2013, s. 61):

- **velikost podniku** – větší potřebu reportů lze pozorovat u velkých podniků, jelikož ty vzhledem ke svému množství stakeholderů musí používat i neosobní kontakt. Malé a střední podniky jsou se svými stakeholdery mnohem více v interakci a je pro ně tedy snadnější demonstrovat plnění svých závazků jinou cestou,
- **typ vlastnictví** – podniky státní a veřejně obchodovatelné vydávají reporty mnohem více než podniky družstevní či rodinné,
- **odvětví** – nejvíce reportů lze zaznamenat u společností, které se pohybují v tak zvaném environmentálně citlivém odvětví, dále pak v odvětví bankovním či v odvětví takzvaných podpůrných služeb.
- **územní hledisko** – nejvíce reportů lze najít u podniků, které se řadí mezi evropské podniky, ale i v nich je rozdíl. Mnohem více reportují starší členové EU, naopak „nováčci“ mají v této disciplíně stále své nedostatky.

Všechny tyto faktory hrají důležitou roli v tom, zda budou podniky reportovat a pokud ano, v jak velkém rozsahu.

Jak Kašparová a Kunz (2013, s. 67) dále uvádějí, před samotnou tvorbou reportu je třeba učinit několik důležitých kroků, které shrnuje obrázek 3.

Obrázek 3 Kroky předcházející tvorbě reportu



Zdroj: Kašparová a Kunz (2013, s. 67)

Jak je z obrázku 3 patrné, prvním krokem je definice, jaké aktivity spadají pod CSR. Pro prvotní zorientování je dobré posuzovat aktivity, které podnik vykonává v rámci jednotlivých oddělení. Jelikož je oblast CSR široká, lze pro rozšíření poznatků doporučit využití Směrnice GRI nebo ISO 26000.

Dle obrázku 3 je dalším krokem definování záměru, respektive definice účelu, ke kterému bude daný report sloužit, proč chce organizace reportovat. Toto je důležité hlavně kvůli zohlednění témat a formy reportu. S tím se také pojí následující kroky, a to rozhodnutí o volbě standardů, o ověřování publikovaných informací a o volbě cílového publika.

V dalším kroku dle obrázku 3 je třeba se rozhodnout, jaký typ zprávy bude společnost pro svůj report využívat. Jako první možnost se nabízí výroční zpráva, jelikož její tvorbu podnik zná, avšak aby se tato varianta jevila jako vhodná, bylo by třeba rozdělit sekce zprávy dle stakeholderů a tím by se z výroční zprávy stal velmi rozsáhlý dokument, který by mnohé mohl odradit od čtení. Proto je nejvhodnější formou specializovaný report.

Posledním důležitým bodem, jak je vidět na obrázku 3, je rozhodnutí o způsobu šíření. Report lze vyvěsit na webové stránky podniku v podobě PDF nebo využít obsah reportu a vytvořit samostatnou sekci na webu. Report lze také zveřejnit v některých firemních publikacích.

Poté, co podnik učiní všechna tato rozhodnutí, může dle obrázku 3, přistoupit k tvorbě reportu. Jak Kašparová a Kunz (2013, s. 61) dodávají, nejvíce využívaným standardem pro tvorbu reportu je Směrnice GRI, jelikož se jedná o jediný globální standard, který lze využít ve všech odvětvích.

Bláha a Černek (2015, s. 166) zdůrazňují, že pro reportování lze využít i některé prostředky, které jsou z časového i finančního hlediska nenáročné. Autoři vyzdvihují především CSR report internet (neboli publikování aktivit z oblasti společenské odpovědnosti na svých webových stránkách), využití interních či externích periodik, oznámení o aktivitách zasílaná elektronicky či klasickou poštou, firemní informační tabule, intranet, den otevřených dveří, tisková správa, konference a školení zaměstnanců.

## 2.7 CSR a veřejná správa

Oblast společenské odpovědnosti ve veřejné správě se může zdát lehce opomenuta, jelikož se lze setkat spíše s příručkami než s monografií na téma CSR ve veřejné správě. Přitom rozvoj obcí a krajů má své poslání, a to všestranný rozvoj území spolu s dlouhodobou udržitelností.

### 2.7.1 Pojem veřejná správa

Jak Jurčík (2012) uvádí, veřejná správa se pojímá jako „... kvalifikovaná řídicí činnost správních orgánů (zpravidla státních), vykonávaná ve veřejném zájmu. V tomto pojetí je vyjádřena nevyhnutelnost organizovaně působit na společenské poměry a tím je usměrňovat žádoucími směry.“ (Jurčík, 2012)

Tittelbachová (2011, s. 49) říká, že veřejná správa, její organizace, činnosti a legislativa, je závislá na politice. Lze to chápat, jako „... specifický druh činnosti v institucionalizované formě (organizovaná činnost s algoritmy postupu) a různých formách (moc, autorita atp.) k vytvoření podmínek pro realizaci stěžejních zájmů (hodnot) určité sociální skupiny v rámci existujících sociálních vztahů.“ (Tittelbachová, 2011, s. 49)

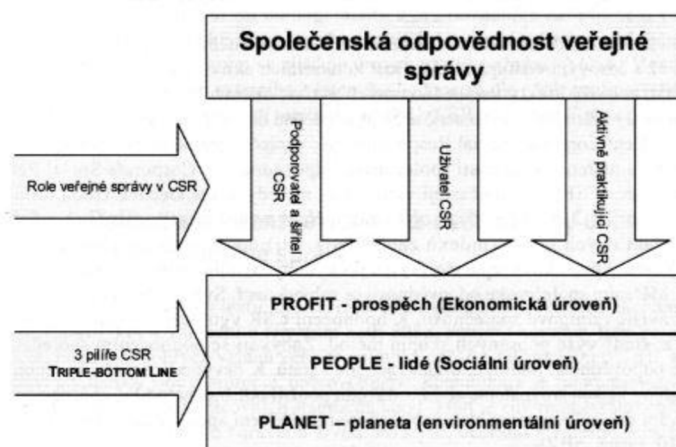
Tittelbachová (2011, s. 50) dále vysvětluje, že veřejná správa v České republice je rozdělena na dvě oblasti, a to na **státní správu**, která je vykonávána státem a v jejím čele stojí vláda České republiky, a dále na **veřejnou samosprávu**, která se dělí na jednotlivé samosprávné celky. Autorka dále připomíná, že organizačními jednotkami jsou správní úřady stejně tak jako úředníci, kteří vykonávají úkony spojené s veřejnou správou (Tittelbachová, 2011, s. 50).

### 2.7.2 Role CSR ve veřejné správě

Veřejná správa má velmi důležitou roli v konceptu CSR a jsou podporovány veškeré činnosti, které pomáhají naplňovat cíle Národní politiky kvality v ČR. Jedním z cílů pro období 2016 – 2020 je „... podpora dobrovolné uplatnění společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje u malých a středních podniků a ve veřejné správě, podpora implementace Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) v souladu se strategickým dokumentem České republiky 2030, ...“ (Národní politika kvality, 2016)

V kontextu s veřejnou správou se dle Krbové (2017, s. 92) lze setkat se třemi různými rolami, které jsou znázorněny na obrázku 4.

Obrázek 4 Role CSR ve veřejné správě



Zdroj: Krbová (2017, s. 93)

První rolí je dle Krbové (2017, s. 93) role **Podporovatel a šířitel CSR**, což je role proaktivní. Jak autorka uvádí, jedná se o vytváření vhodného prostředí pro použití CSR jak v sektoru soukromém, tak i veřejném, a to za pomoci různých prostředků jako například posilování důvěryhodnosti CSR přípravou metodik a příruček ohledně CSR, oceňování organizací, které se chovají společensky odpovědně apod. Autorka dále popisuje druhou roli, a to roli **Uživatel CSR**, což je role pasivní. Dle Krbové (2017, s. 93) jsou aktivity v této oblasti realizovány jinými subjekty a veřejná správa má především úlohu záštity. Jako poslední roli uvádí Krbová (2017, s. 93) roli **Aktivně praktikující CSR**, což je role aktivní. V této roli subjekty veřejné správy praktikují CSR aktivity a jdou tak ostatním příkladem (Krbová, 2017, s. 93).

### 2.7.3 Ekonomický pilíř ve veřejné správě

Velkým rozdílem veřejného sektoru oproti sektoru soukromému je fakt, že veřejný sektor není založen za účelem zisku, i přesto však má veřejná správa svou ekonomickou oblast, která je důležitá (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 55).

Ve veřejné správě lze tedy uplatnit následující okruhy CSR z ekonomického pilíře (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 56):

- **odmítání korupce** – jedním z nejdůležitějších otázek ve veřejné správě je odmítání korupce, ale zde se stále lze setkat s nedostatky. Veřejné zakázky a celkově veřejný sektor je spojován s velkou nepřehledností. Není tedy divu, že se zde najde snadno skulinka pro korupci. Toto chování je třeba odstranit;
- **transparentnost** – veřejné zakázky by se měly vyznačovat transparentností;
- **vztahy se zákazníky** – ve veřejném sektoru jsou zákazníky obyvatelé města, kteří spadají pod danou instituci. Jelikož úředník, tedy poskytovatel služeb, není motivován ziskem, jako je tomu v normálních obchodních vztazích, může docházet k situacím, kdy se nesnaží občanovi, tedy svému zákazníkovi, vyjít plně vstříc. Těmto situacím je třeba předejít a zaměstnance dostatečně motivovat;
- **vztahy s investory** – ve veřejné správě jsou investoři všichni občané a firmy, které platí daně. Je velmi důležité budovat kvalitní vztahy;
- **kvalita a bezpečnost produktů a služeb** – s produkty veřejné správy se lze setkat v podobě vydávání dokladů či různých povolení, zajišťování bezpečnosti jak vnější, tak vnitřní apod. Je třeba dodržet kvalitu poskytování služeb a tím i jejich bezpečnost.

Všechny tyto body velmi ovlivňují ekonomickou situaci města a ta dále umožňuje, aby se město více rozvíjelo.

### 2.7.4 Environmentální pilíř ve veřejné správě

Jelikož je veřejná správa vnímána jako služba občanům a státu, má povinnost předat budoucím generacím environmentální prostředí minimálně v takovém stavu v jakém je dnes, ne-li ve stavu lepším. Výhodou však je, že veřejná správa disponuje několika prostředky na ochranu životního prostředí.

Z environmentálního pilíře lze ve veřejné správě uplatnit následující oblasti (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 56):

- **ekologická firemní kultura** – i veřejná správa musí dbát na ekologickou firemní kulturu, tedy na úsporu energií, recyklaci, šetření vody atd;
- **ochrana přírodních zdrojů** – veřejná správa by měla jednat dle vědomí, že přírodní zdroje jsou omezeny a měla by se podílet na jejich ochraně.

Veřejná správa, jak již bylo řečeno, má povinnost předat následující generaci svět tak, aby jej mohli užívat. Konkrétně v environmentálním pilíři je tato nutnost čím dál aktuálnější.

### 2.7.5 Sociální pilíř ve veřejné správě

Sociální pilíř je stěžejní pilíř v oblasti veřejné správy. Lze zde uplatit následující okruhy CSR (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 56):

- **rovnost mužů a žen** – toto je oblast, kterou dodržuje veřejná správa více než soukromý sektor, jelikož jsou mnohdy stanoveny minimální počty žen v organizaci;
- **zaměstnanecká politika** – byť se to nezdá, ve veřejné správě je zaměstnána podstatná část pracujícího obyvatelstva, proto je zaměřeni na pracovní politiku klíčové. Důležité je zejména vzdělávání zaměstnanců, aby byli schopni udržet krok se soukromým sektorem;
- **ochrana lidských práv** – v rámci veřejné správy se lze setkat s tzv. ombudsmanem (v současné době tuto funkci zastává Stanislav Křeček), který „... chrání osoby před jednáním úřadů a dalších institucí, pokud je toto jednání v rozporu s právem, neodpovídá principům demografického právního státu a dobré správy nebo jsou úřady nečinné“ (Veřejný ochránce práv);
- **firemní filantropie** – zde je dobré zmínit podporu rozvoje společnosti jako takové, zejména kulturních, sportovních a vzdělávacích aktivit. Velkým problémem veřejného sektoru je nedostatek finančních prostředků pro sponzorství a dobrovolnictví, ale i přesto je tato oblast významnou součástí práce veřejné správy;
- **angažovanost ve prospěch místní komunity** – Fakt, že je veřejná správa orientovaná na prospěch občanů, vychází již z její podstaty a angažovanost bývá zřejmá.

Jak je tedy zřejmé, sociální pilíř ve veřejné správě klade důraz na filantropii, ale i na ochranu lidských práv a s tím spojenou například rovnost mezi pohlavími, která je konkrétně ve veřejném sektoru velmi dodržována.

### 2.7.6 Stakeholders ve veřejné správě

Jak již bylo řečeno, všechny subjekty mají své specifické stakeholdery, kteří se mění v závislosti na dané organizaci. Stejně tak je tomu i v sektoru veřejném. Dělením zainteresovaných stran dle Mádlové (2010, s. 26) lze získat příklady stakeholderů ve veřejné správě (viz tabulka 3).

Tabulka 3 Příklady stakeholderů ve veřejné správě

FIRMA	EKONOMIKA	SPOLEČNOST
zaměstnanci	stát	místní komunita
vedoucí pracovníci	obyvatelé	vláda a jiné organizace veřejné správy
odbory	věřitelé	životní prostředí
kontrolní orgány	dodavatelé	neziskové organizace

Zdroj: vlastní zpracování dle Mádlové (2010, s. 26)

Z tabulky 3 je tedy patrné, že do oblasti **firmy** patří zaměstnanci, vedoucí pracovníci, odbory a kontrolní orgány, do oblasti **ekonomiky** patří stát, obyvatelé, věřitelé a dodavatelé, a do oblasti **společnosti** patří místní komunita, vláda a jiné organizace veřejné správy, životní prostředí a neziskové organizace.

### 2.7.7 Implementace CSR ve veřejné správě

Plášková a Ryšánek (2013, s. 27) uvádějí, že implementace CSR má čtyři kroky. Jak autoři uvádějí, v prvním kroku je třeba zaměřit se na následující body:

- rozhodnout o implementaci CSR do společnosti,
- jmenovat vedení pro CSR ve společnosti,
- delegovat implementaci na zaváděcí tým,
- proškolit vrcholový management.

Druhý krok autoři nazývají jako projektování a je třeba zpracovat následující body:

- provést vstupní analýzu,
- rozhodnout o rozsahu a struktuře CSR,
- vytvořit projektový záměr.

Ve třetím kroku se autoři zabývají následujícími body:

- stanovení cílů a výstupů projektu.
- stanovení stěžejních milníků.
- vytvořit kalkulaci potřebných zdrojů.
- proškolit zaměstnance,
- vytvořit metody komunikace,
- vytvořit postupy sběru a shromažďování dat.

V posledním čtvrtém kroku je pak dle autorů bod jediný, a to vytvořit koncept Zprávy o CSR.

### 2.7.8 Hodnocení CSR ve veřejné správě

Dle Pláškové a Ryšánka (2013, s. 11) se k hodnocení CSR ve veřejném sektoru v ČR používá česká metoda KORP, která je určena k hodnocení interní i externí úrovně CSR v organizaci. Jak autoři uvádějí, hodnocení v rámci Zprávy o CSR má dvě fáze – v první fázi se pomocí třinácti otevřených otázek posuzuje management a organizace CSR v organizaci, a v druhé fázi probíhá dotazníkové šetření na základě sociální, environmentální a ekonomické oblasti, kde se hodnotí nejen výsledky, ale i předpoklady. Závěrem celého hodnocení je Inspekční zpráva, která situaci v organizaci shrnuje (Plášková a Ryšánek, 2013, s. 11).

Jak již bylo řečeno, v první fázi se pokládají otevřené otázky. Otázky jsou zpracovány volným stylem dle pokynů Národní politiky kvality na následující témata (Plášková a Ryšánek, 2013, s. 12):

- 1) představitel vedení CSR v organizaci,
- 2) jmenování týmu CSR,
- 3) identifikované relevantní zainteresované strany včetně způsobu komunikace a oblasti spolupráce,
- 4) strategie a cíl CSR v organizaci,
- 5) výcvik pracovníků v CSR a týmové práci,
- 6) dokumenty o CSR,
- 7) záznamy o CSR,
- 8) management (řízení) dokumentů a záznamů,
- 9) provázání činností spojených s CSR s běžnými pracovními činnostmi,
- 10) organizační zabezpečení tvorby Zprávy CSR,
- 11) systém zlepšení – identifikace silných stránek, příležitostí ke zlepšení, projekty,
- 12) monitorování a měření v oblasti CSR,
- 13) audity a systém hodnocení shody s legislativou, předpisy a přijatými závazky.



Jak již bylo výše zmíněno, druhá fáze se opírá o všechny tři oblasti CSR, tedy o všechny tři pilíře – sociální, environmentální i ekologický. Petříková (2008, s. 129) říká, že tyto tři pilíře jsou při hodnocení CSR označeny jako kritéria. Dle autorky je třeba stanovit v rámci každého kritéria i subkritéria, u kterých se následně hodnotí předpoklady a výsledky. Autorka také říká, že každé subkritérium má skupinu témat, kterými by se hodnocení mělo zabývat.

Plášková a Ryšánek (2013, s. 12) zdůrazňují, že model KORP je uceleným a komplexním modelem, který se může pro malé organizace zdát zbytečně složitý. V takovém případě autoři doporučují vyřadit nerelevantní subkritéria a s nimi související témata, čímž nebude narušeno hodnocení organizace.

Hodnocení se zaznamenává pomocí tabulky, kterou lze vidět níže na obrázku 5 níže.

Obrázek 5 Metoda KORP

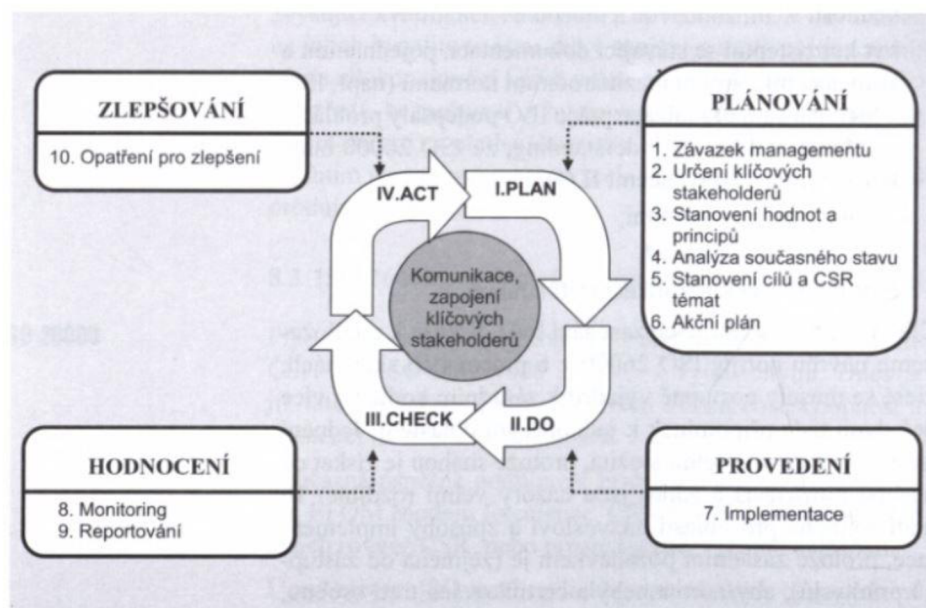
Kritérium „pilíř“	Subkritérium	Panel „předpoklady“	Panel „výsledky“
Ekonomika EM	EM1 – Ekonomická výkonnost EM2 – Přímé ekonomické vlivy na komunitu EM3 – Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu	EM1P EM2P EM3P	EM1V EM2V EM3V
Environment (životní prostředí) EG	EG1 – Personální zajištění ochrany životního prostředí EG2 – Shoda s legislativou EG3 – Environmentální dopady spotřeb energií a dalších zdrojů EG4 – Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí	EG1P EG2P EG3P EG4P	EG1V EG2V EG3V EG4V
Sociální odpovědnost SO	SO1 – Lidská práva SO2 – Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou SO3 – Zaměstnávání a přiměřená práce SO4 – Ochrana spotřebitele	SO1P SO2P SO3P SO4P	SO1V SO2V SO3V SO4V

Zdroj: Plášková a Ryšánek (2013, s. 15)

Jak je z obrázku 5 zřejmé, první sloupec označuje daný pilíř neboli **Kritérium** (například Ekonomický pilíř je označen zkratkou EM). Následuje sloupec **Subkritérium**, kde je ke zkratce kritéria přidána číslovka, tedy první subkritérium v ekonomickém pilíři bude označeno jako EM1, druhé následně jako EM2 a tak dále. Dalším sloupcem je sloupec **Předpoklady**. Zde se pod zkratkou EM1P skrývá předpoklad prvního subkritéria v ekonomickém pilíři, následuje EM2P, což označuje předpoklad druhého subkritéria v ekonomickém pilíři. Takto se posupuje až k poslednímu předpokladu. Posledním sloupcem je sloupec **Výsledky**, kde zkratka EM1V označuje výsledek prvního subkritéria v ekonomickém pilíři, EM2V pak výsledek druhého subkritéria v ekonomickém pilíři. Subkritérií, předpokladů a výsledků je vždy stejný počet.

Petříková (2008, s. 130) dále uvádí, že pro bodové hodnocení lze použít dva způsoby – první způsob **klasického/zjednodušeného hodnocení** a druhý způsob **hodnocení s jemným rozlišením**, kdy pro oba způsoby je bodovací stupnice nastavena v rozsahu 0 – 100 bodů. Dle autorky oba způsoby vychází z Demingova cyklu Plan-Do-Check-Act (zkráceně PDCA), který je znázorněn na obrázku 6 níže.

Obrázek 6 Cyklus Plan-Do-Check-Act



Zdroj: Petříková (2008, s. 124)

Jak je z obrázku 6 patrné, cyklus má 4 fáze. V první fázi, která je nazvaná **Plan**, je třeba posoudit současný stav, vyhodnotit možné problémy a sestavit plán zamýšleného řešení. V druhé fázi, ve fázi **Do**, je třeba implementovat sestavený plán. Ve fázi třetí, tedy ve fázi **Check**, je provedena kontrola, jak řešení funguje. Poslední fáze, fáze **Act**, spočívá v tvorbě konečného plánu na základě získaných dat z kontroly.

### 2.7.9 Výhody použití CSR ve veřejné správě

Jak uvádí Národní středisko podpory kvality (2016), přijetí konceptu CSR ve veřejné správě má vliv na zlepšení životního prostředí i sociálních vztahů v dané oblasti, dokonce by se dalo říct, že přispívá k důvěryhodnosti veřejné správy. Ideální je využít proaktivní přístup, kterým lze docílit spokojenosti veřejnosti, transparentního chování, a i zapojení všech zainteresovaných stran, aby nedocházelo k desinformacím a bojkotům (Národní středisko podpory kvality, 2016).

## 2.8 Metodika práce

Cílem práce je navrhnout doporučení, která krajský úřad Jihomoravského kraje může aplikovat pro zlepšení současné situace společenské odpovědnosti ve svém regionu.

V teoretické části diplomové práce je vyhotovena rešerše na ohledně problematiky Společenské odpovědnosti. Lze se zde setkat s kapitolou, která vysvětluje pojem CSR a přibližuje blíže tři pilíře společenské odpovědnosti, jsou zde zmíněny klady a zápory zavedení CSR nebo také je zde kapitola definující veřejný sektor a CSR v něm. Celá teoretická část zajišťuje dostatek znalostí pro vyhotovení části analytické.

V analytické části je představena nejprve vybraná oblast, konkrétně Jihomoravský kraj. S krajem je třeba se důkladně seznámit, aby bylo možné v něm provést plnohodnotnou analýzu situace. Pro zhodnocení společenské odpovědnosti v Jihomoravském kraji byla vybrána metoda KORP, jelikož se jedná o metodu sebehodnocení přizpůsobenou pro veřejnou správu v České republice. Potřebné údaje k provedení hodnocení byly získány od Ing. Martiny Odvárkové,

kteřá má CSR v Jihomoravském kraji na starost, a doplněny od jejich kolegů z krajského úřadu. Vyplněný dotazník KORP lze vidět v příloze 1 a přepis rozhovoru lze nalézt v příloze 2.

Jak bylo popsáno, získávání dat probíhá ve dvou fázích, kdy v první fázi je třeba odpovědět na 13 otázek a v druhé fázi je třeba vyplnit dotazník včetně bodování jednotlivých subkritérií. První fázi vyhotovovala Mgr. Martina Odvárková, na druhé fázi se podílel tým zaměstnanců krajského úřadu Jihomoravského kraje, kdy zodpovědnost za údaje vyplněné v dotazníku nese Mgr. Martina Odvárková a Mgr. Daniela Trenzová. Dotazník byl zpracován 22. března 2021. Data, která bylo možné ověřit, byla ověřena především za pomoci internetových stránek Jihomoravského kraje, kde kraj pravidelně vyvěšuje aktuální dokumenty související s CSR v kraji, jako je například Zpráva o společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje za konkrétní rok, Politika společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje či Příručka společenské odpovědnosti. Krajský úřad také pravidelně uveřejňuje svou výroční zprávu a aktualizuje svou strategii, a proto i na základě těchto dokumentů byla získaná data ověřená. Data byla ucelena ještě za pomoci rozhovoru s Mgr. Martinou Odvárkovou, který proběhl 31. března 2021 online přes MS Teams.

Každá ze 13 otázek je hodnocena v rozsahu 0–100 bodů, pro zhodnocení celé organizace je použit aritmetický průměr získán z rovnice (1) (Plášková a Ryšánek, 2013, s. 25):

$$\sum BM = \sum Bd : 13, \quad (1)$$

kde:

$\sum BM$  je aritmetický průměr bodů,

$\sum Bd$  je součet všech bodů ze 13 otázek (s váhou 2).

Dále je třeba vyplnit dotazník. Ten je členěn do několika sekcí dle kritérií a subkritérií, jak lze vidět v tabulce 4 níže.

Tabulka 4 Kritéria a subkritéria

KRITÉRIUM (PILÍŘ)		
EKONOMIKA (EM)	ENVIRONMENT (EG)	SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST (SO)
SUBKRITÉRIUM		
Ekonomická výkonnost (EM1)	Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje (EG1)	Lidská práva (SO1)
Přímé ekonomické vlivy na komunitu (EM2)	Shoda s legislativou (EG2)	Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou (SO2)

Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu (EM3)	Environmentální dopady spotřeby energií, zdrojů, látek (EG3)	Zaměstnávání a přiměřená práce (SO3)
	Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí (EG4)	Ochrana spotřebitele (SO4)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pláškové a Ryšánka (2013, s. 37)

Jak z tabulky vyplývá, dotazník má tři oblasti, v metodě KORP nazývané jako kritéria, vždy podle daného pilíře CSR. Otázky jsou tedy kladeny z oblasti ekonomické, environmentální a sociální. Každá oblast je dále členěna dle subkritérií. U každého subkritéria je v první řadě třeba zhodnotit, zda je pro organizaci relevantní či ne. Pokud je subkritériem vyhodnoceno jako irelevantní, je třeba jej vyloučit z hodnocení a zaznamenat důvody jeho vyloučení. Váha všech subkritérií je stejná.

Každé subkritérium je vyhodnocováno ze dvou pohledů, a to z pohledu předpokladů a z pohledu výsledků. Bodová škála pro část předpokladů je vidět v tabulce 5, pohybuje se od 0 do 100 bodů a je rozdělena do několika skupin, aby byl daný stav lépe uchopitelný.

Tabulka 5 Bodové hodnocení – předpoklady

Fáze	Panel předpokladů	Počet bodů
V této oblasti nejsme aktivní	Nejsou žádné informace nebo jsou pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 – 10
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	11 – 30
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 – 50
CHECK (zkontroluj)	Prověřuje se/přezkoumává správnost činností a způsobu provádění (tj. zda se dělají správné věci správným způsobem).	51 – 70
ACT (uprav a provozuj)	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby se přizpůsobují (korigují) činnosti.	71 – 90
PDCA	Vše, co se dělá, tak se plánuje, provádí, přezkoumává, průběžně přizpůsobuje a učí se od druhých. Pohyb v cyklu neustálého zlepšování.	91 – 100

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pláškové a Ryšánka (2013, s. 17)

Bodové škála pro hodnocení výsledků je taktéž rozdělena do několika skupin, aby bylo bodování co nejpřesnější. Bodování se opět pohybuje na stupnici od 0 do 100 a je vidět v tabulce 6, která je níže.

Tabulka 6 Bodové hodnocení – výsledky

Panel výsledků	Počet bodů
Výsledky se neměří nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 – 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11 – 30

Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31 – 50
Výsledky vykazují rostoucí trendy nebo jsou splněna většina stanovených cílů.	51 – 70
Výsledky ukazují na značný pokrok nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 – 90
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 – 100

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pláškové a Ryšánka (2013, s. 18)

Počet předpokladů a výsledků se u jednotlivých subkritériích liší. Pro vyhodnocení dotazníku je důležité vždy bodové hodnocení daného subkritéria. V případě, že je hodnocení provedeno podrobněji, je třeba díky aritmetickému průměru získat bodové hodnocení pro subkritérium jako pro celek. Aritmetický průměr je znázorněn v rovnici (2) a je zaokrouhlován matematicky na celá čísla.

$$\text{Aritmetický průměr} = \frac{\text{Součet jednotlivých bodů}}{\text{Počet bodovaných oblastí}} \quad (2)$$

V práci bylo postupováno následujícím způsobem: nejprve byly ohodnoceny všechny body dotazníku, vyjma vyloučených subkritérií. Následně byly tyto body sečteny a zprůměrovány, čímž bylo získáno hodnocení v jednotlivém panelu předpokladů či výsledků daného kritéria. Aby se získalo hodnocení kompletního subkritéria, byly sečteny a zprůměrovány všechny předpoklady dohromady a taktéž všechny výsledky. Tím bylo získáno bodové hodnocení za subkritérium v panelu předpokladů a v panelu výsledků. Tento postup byl proveden u všech 11 subkritérií. Celkové bodové hodnocení subkritéria je pak součet získaných bodů z panelu předpokladů se získanými body z panelu výsledků.

Bodové hodnocení jednotlivých pilířů je následně zaznamenáno v tabulce 7, která je k vidění níže.

Tabulka 7 Souhrn bodového hodnocení

	Počet bodů předpoklady	Počet bodů výsledky	Body celkem
EM1			
EM2			
EM3			
EG1			
EG2			
EG3			
EG4			
SO1			

<b>SO2</b>			
<b>SO3</b>			
<b>SO4</b>			
<b>Součet bodů dotazníku</b>	/	/	$\sum B_d$
<b>Průměrný počet bodů z části Management a organizační zabezpečení CSR – průměr</b>	/	/	$\sum B_M$
<b>CELKOVÝ POČET BODŮ ORGANIZACE</b>	$\sum B_{dP}$	$\sum B_{dV}$	$\sum B$

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pláškové a Ryšánka (2013, s. 25)

Po zaznamenání jednotlivých bodů do příslušných polí a po provedení potřebných součtů jsou získané hodnoty dosazeny do rovnice (3) (vlastní zpracování dle Plášková a Ryšánek, 2013, s. 25), kdy maximální počet bodů, který lze z celého hodnocení získat, je 150 bodů.

$$B = \frac{\sum B_M}{2} + \frac{\sum B_{dP} + \sum B_{dV}}{\sum KrP + \sum KrV}, \quad (3)$$

kde:

$B$  je celkový počet bodů,

$\sum B_{dP}$  je součet bodů jednotlivých získaný v oblasti předpoklady,

$\sum B_{dV}$  je součet bodů jednotlivých získaný v oblasti výsledky,

$\sum KrP$  je počet bodovaných kritérií v oblasti předpoklady.

$\sum KrV$  je počet bodovaných kritérií v oblasti výsledky

Na základě dat, která byla získána výše popsáním způsobem je provedeno vyhodnocení, jak si vybraná oblast stojí, jsou zdůrazněny silné stránky a také jsou poskytnuty podněty pro zlepšení, které jsou více rozvinuty v podkapitole 3.3 Doporučení pro zlepšení.

### **3 Praktická část**

V praktické části jsou aplikovány teoretické znalosti získané v teoreticko-metodologických kapitolách na již konkrétní oblast – a to Jihomoravský kraj. Oblast je podrobněji představena a na základě metody KORP ohodnocena. Díky dotazníku KORP, který vyplnili zaměstnanci Krajského úřadu zodpovědní za jednotlivé oblasti (dotazník je v celém znění k vidění v příloze 1) a také díky rozhovoru s Mgr. Martinou Odvárkovou, která má CSR aktivity na starosti, (přepis rozhovoru je taktéž k vidění v příloze 2), lze dobře zmapovat současný stav a vytvořit doporučení, která by kraji pomohla v dalším rozvoji v oblasti CSR.

#### **3.1 Představení vybrané oblasti veřejné správy**

V této kapitole diplomové práce je představena vybraná oblast veřejné správy, konkrétně Jihomoravský kraj, a to se zaměřením na charakteristiku kraje, jeho rozvoj i získaná ocenění. Taktéž je v této kapitole popsán krajský úřad Jihomoravského orgánu, jakožto orgán zodpovědný za rozvoj CSR v kraji.

##### **3.1.1 Jihomoravský kraj**

Pro diplomovou práci byla vybrána oblast Jihomoravského kraje. Jako kraj lze chápat územní společenství občanů, kteří jsou místně příslušní k dané lokalitě. Stejně tak se jedná o veřejnoprávní korporaci, která má svůj majetek, pohledávky i závazky. Kraj spravují jeho orgány, kterými jsou rada, hejtman, krajský úřad a další orgány.

Jihomoravský kraj se prezentuje jako malebný a pohostinný kraj, který skrývá i mnoho zajímavých míst. Rozkládá se v jihovýchodní části republiky, na hranici s Rakouskem a Slovenskem. Vzhledem ke své strategické poloze a vynikající dopravní situaci, se kraj stal důležitou tepnou cestovního ruchu, ale také dobrou ekonomickou základnou. Obzvlášť v posledních letech lze v kraji pozorovat nárůstem podnikatelských subjektů, kterým se v lokalitě velmi daří (Jihomoravský kraj, 2018). Ani zemědělství však v tomto kraji nezahálí, až 60 % regionu tvoří zemědělská půda (Jihomoravský kraj, 2018). Specializací této oblasti je především vinná réva, stejně tak si i svou tradici drží pěstování ovoce a zeleniny. Oblast je taktéž ceněná pro své kulturně-historické bohatství. V Jihomoravském kraji lze nalézt několik památek ze seznamu UNESCO, mnoho komplexů krápníkových jeskyní či dokonce jeden ze čtyř národních parků České republiky – Podyjí. Kromě toho si jižní Morava drží i své tradice v podobě folklórního zpěvu, hudby a lidových krojů.

Jak je vidět na obrázku 7 níže, centrem kraje je město Brno, ve kterém sídlí důležité orgány justice, ekonomické i správní orgány a zároveň je to město univerzit a veletrhů. Jedná se o druhé největší město v republice.

Obrázek 7 Mapa Jihomoravského kraje



Zdroj: Jihomoravský kraj (2018)

Další města na obrázku 7 značí okresní města v kraji. Kraj má celkem 7 okresů – Blansko, Vyškov, Hodonín, Břeclav, Znojmo, Brno-město a Brno-venkov. Celková rozloha kraje je 7187,8 km<sup>2</sup> a žije zde 1 178 815 obyvatel (Jihomoravský kraj, 2018). Jihomoravský kraj má celkem 673 obcí, z toho 49 měst, 34 obcí s pověřeným obecním úřadem a 21 obcí s rozšířenou působností (Jihomoravský kraj, 2018).

### 3.1.2 Krajský úřad Jihomoravského kraje

Krajský úřad Jihomoravského kraje sídlí v Brně a zastává kontrolní a organizační funkci pro okresní a obecní úřady, plní úkoly uložené zastupitelstvem, podílí se na rozvoji kraje, na zajištění potřeb občanů, chrání veřejný zájem a uplatňuje principy společenské odpovědnosti. Ředitelem KrÚ JMK je JUDr. Roman Heinz, Ph.D., který tuto funkci zastává od roku 2017 (Jihomoravský kraj, 2017).

KrÚ JMK má stanoveny hodnoty, v souladu s kterými vykonává všechny své činnosti. Jedná se o (Jihomoravský kraj, 2016):

- **profesionalita** – činnosti jsou vykonávány s ohledem na odborné znalosti včetně zásad nestrannosti a bez známek diskriminace;
- **efektivita** – s tím spojená rychlost, účelnost a hospodárnost;
- **kvalita** – naplnění požadavků a očekávání klientů v odpovídající kvalitě;
- **otevřenost a spolupráce** – úřad podporuje transparentnost při všech svých aktivitách;
- **úcta k lidem** – je kladem důraz na zdvořilé, ohleduplné chování;
- **společenská odpovědnost** – úřad si uvědomuje odpovědnost a dopady svého chování.

KrÚ JMK popisuje svou podstatu následujícími slovy: „*Jsme profesionální a vstřícný úřad poskytující kvalitní služby. Trvale chceme vytvářet podmínky pro zlepšování pracovního prostředí pro návštěvníky i zaměstnance JMK a dodržovat při tom principy udržitelného rozvoje, tj. ekonomické, sociální a šetrnosti k životnímu prostředí.*“ (Jihomoravský kraj, 2013)

Jihomoravský kraj se dlouhodobě snaží poskytovat své služby v co nejvyšší kvalitě, za což získal několik ocenění a certifikátů. Přehled ocenění za poslední tři roky je k vidění níže (Jihomoravský kraj, 2018 – 2020):

- Certifikát systému managementu hospodaření s energií ISO 50001 získaný v roce 2018,
- Ocenění za odpovědné zadávání veřejných zakázek získané v roce 2018,
- Obhajoba vysokého ratingového hodnocení za hospodaření v roce 2018,
- Ocenění projektu Bezpečně v kyberprostoru získané v roce 2018,



- Obhajoba certifikátu ISO/IEC 27001:2005 – systém managementu bezpečnosti informací v roce 2018,
- Medaile za spolupráci s VUT v roce 2019,
- Nemocnice Břeclav získala ocenění za energetický management v roce 2019,
- Jihomoravský kraj v červnu 2019 obhájil a v říjnu 2019 zvýšil své ratingové hodnocení,
- Jihomoravský kraj zvítězil v anketě Kraj mého srdce v roce 2019,
- Jihomoravský kraj obhájil ratingové hodnocení v roce 2020,
- Obhajoba certifikátu ČSN 01 0391 za uplatňování managementu společenské odpovědnosti v roce 2020,
- Obhajoba certifikátu ČSN EN ISO 9001 za uplatňování managementu kvality v roce 2020,
- Jihomoravský kraj byl oceněn za odpovědné zadávání veřejných zakázek v roce 2020,
- Jihomoravský kraj se stal absolutním vítězem v anketě Kraj mého srdce v roce 2020.

Jak je tedy patrné, kraj se angažuje v mnoha oblastech a svá ocenění nejen získává, ale opakovaně obhájuje.

## 3.2 Analýza a vyhodnocení současného stavu

V této podkapitole je provedena analýza současného stavu CSR v Jihomoravském kraji spolu s jejím vyhodnocením. Taktéž je v této kapitole představena politika CSR, kterou krajský úřad Jihomoravského kraje uplatňuje.

### 3.2.1 Politika společenské odpovědnosti KrÚ JMK

Mgr. Martina Odvářková v rozhovoru přiblížila vývoj CSR v kraji, dle jejích slov „... *se různé aktivity spadající do společenské odpovědnosti dělaly vždy, jen se to nejmenovalo společenská odpovědnost a nijak se to takto nezastřešovalo. Kraj vlastně už ze své podstaty dělá spoustu věcí – zákon mu ukládá starat se o území a jeho rozvoj, ale už neříká to, jakým způsobem to má kraj dělat, co a jak do svého území a komunity investuje. To znamená, že společenská odpovědnost byla vždy součástí kraje, ale nebyla na to žádná speciální kolonka, nebo nějaký pojem, pod který by se to zahrnovalo.*“ Zároveň dodala, že o společenské odpovědnost jako takové, se začalo mluvit v roce 2005, kdy začaly různé projekty, které kraj směřovaly k sebehodnocení, pak následovalo zavedení managementu kvality a v jeho rámci už byly zamýšleny jednotlivé projekty pro společenskou odpovědnost spojené s čerpáním evropských peněz, kdy právě díky jednomu z těchto projektů byla CSR zavedena a certifikována, což bylo koncem roku 2012.

Politika CSR KrÚ JMK byla schválena roku 2013 a její principy a zásady byly zakotveny do dokumentu s názvem Politika Společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Tento dokument prošel již několikrát aktualizacemi a v současné době je vydáno již páté vydání zmíněného dokumentu (Jihomoravský kraj, 2020 a).

Základní principy CSR KrÚ JMK dle výše zmíněného dokumentu jsou (Jihomoravský kraj, 2020 a):

- **odpovědnost** – úřad si uvědomuje, že nese spoluodpovědnost za udržitelný, harmonický a proporcionální rozvoj kraje,
- **transparentnost** – otevřenost v rozhodnutích a aktivitách, které mají vliv na zainteresované strany,
- **etické chování** – zaměstnanci úřadu se zavazují k etickému chování, a to vždy a za všech okolností,

- **respektování potřeb zainteresovaných stran** – snaha brát v potaz zájmy zainteresovaných stran,
- **respektování práva** – jsou dodržovány právní požadavky a jejich respektování je obsahem všech interních dokumentů,
- **mezinárodní standardy** – úřad uznává a dodržuje mezinárodní standardy (např. v oblasti lidských práv, pracovního práva, spravedlivého obchodu a další),
- **lidská práva** – úřad uznává lidská práva, avšak ctí zásadu, že právo jednoho nesmí omezit právo druhého.

KrÚ JMK si uvědomuje svůj vliv na místní komunitu, ale i na společnost mimo hranice Jihomoravského kraje, a proto se zavazuje svůj potenciál co nejlépe využít, a to právě za pomoci výše zmíněných principů, které se snaží uplatňovat v každodenní praxi.

Mgr. Martina Odvářková v rozhovoru také popsala, co bylo na úplném začátku nejtěžší. Podle jejího názoru je nejtěžší přesvědčit lidi, že je společenská odpovědnost důležitá. Na toto téma říká: *“ Dodnes se setkáváme s nepochopením, kdy lidé žijí v domněni, že kraj má prostě stanovené něco, co musí dělat, má různé zákonem určené činnosti, které dělá pro občany, nebo pro svoje zainteresované strany, a všechno, co je jakoby navíc, tak je svým způsobem zatěžuje. “* Dodává také, že tento názor se objevuje i u vedení kraje, a proto je velmi těžké vedení přesvědčit, že je třeba společenskou odpovědnost v kraji nějak řídit, a ne ji nechat jen tak plynout.

### 3.2.2 Management a organizační zabezpečení

Dle dotazníku KORP, lze politiku CSR KrÚ JMK představit ještě podrobněji, a to zodpovězením třinácti otázek z metody KORP.

#### 1) Představitel vedení CSR v organizaci

Představitelem vedení pro CSR je ředitel KrÚ JMK JUDr. Roman Heinz, Ph.D. Ten byl jako představitel vedení pro CSR určen hejtmanem Jihomoravského kraje s účinností od 1. 1. 2018 na základě dokumentu Potvrzení o určení.

#### 2) Jmenování týmu CSR

Na KrÚ JMK funguje jeden průřezový tým koordinátorů složený ze zástupců téměř všech odborů a útvarů KrÚ JMK. Funkci koordinátorky týmu vykonává managerka kvality odpovědná za CSR, která je zařazená do útvaru řízení kvality. Tým koordinátorů CSR byl zřízen na základě rozhodnutí KrÚ – 219/IRA – Rozhodnutí o zřízení pracovního týmu pro koordinaci společenské odpovědnosti. Jednotliví koordinátoři jsou jmenováni ředitelem KrÚ JMK na základě jmenovacích dekretů.

Jmenný seznam členů týmu:

- Martina Odvářková, útvar řízení kvality, koordinátorka týmu
- Pavla Pantůčková, odbor kancelář ředitele, referentka
- Iveta Macurová, odbor regionálního rozvoje, vedoucí oddělení
- Yveta Rumlová, odbor investic, referentka
- Vendula Wernhartová, odbor životního prostředí, referentka
- Kateřina Schneiderová, odbor územního plánování a stavebního řádu, referentka
- Marcela Dušková, odbor ekonomický, vedoucí oddělení
- Irena Davidová, odbor majetkový, referentka
- Jitka Žišková, vedoucí oddělení
- Michaela Palíšková, odbor kontrolní a právní, referentka
- Blanka Smolová, odbor zdravotnictví, referentka

- Alena Knotková, odbor kancelář hejtmána, referentka
- Jiří Knetl, odbor dopravy, referent
- David Pospíšil, odbor informatiky, referent
- Bořivoj Sekanina, odbor sociálních věcí, referent
- Ondřej Fišer, odbor školství, referent

Jak je tedy patrné, že aktuálně má tým 15 členů + koordinátorku.

### **3) Identifikované relevantní zainteresované strany včetně způsobu komunikace a oblasti spolupráce**

Zásadní zainteresované strany (externí i interní) jsou vydefinovány v Politice CSR KrÚ JMK. Je zpracována Analýza zainteresovaných stran, která je managerkou kvality odpovědnou za CSR pravidelně vyhodnocována a v případě potřeby aktualizována.

Klíčové ZIS jsou:

- **externí:**
  - občané (veřejnost),
  - municipality (obce a obecní orgány, svazky obcí, místní akční skupiny),
  - příspěvkové organizace JMK,
  - volené orgány JMK,
  - ministerstva a další orgány státní správy,
  - neziskové organizace,
  - profesní organizace,
  - podnikatelské subjekty,
  - univerzity a vysoké školy,
  - média a další;
- **interní:**
  - zaměstnanci JMK zařazení do KrÚ JMK.

Je tedy patrné, že zainteresovaných stran, které je třeba brát v potaz je hned několik.

### **4) Strategie a cíle CSR v organizaci**

Dokumentem deklarujícím záměry v oblasti CSR je Politika společenské odpovědnosti KrÚ JMK. Zde jsou uvedeny cíle CSR. K naplňování cílů jsou plánovány jednotlivé aktivity, které jsou uvedeny v Akčním plánu Politiky CSR. V obecné rovině jsou aktivity CSR zmíněny v tzv. Evidenci aktivit. K naplňování cílů CSR však přispívají i aktivity uvedené v Akčním plánu Strategie KrÚ JMK a dalších strategických a koncepčních dokumentech.

### **5) Výcvik pracovníků v CSR a týmové práci**

Vzdělávání zaměstnanců v CSR je všeobecně problém. Při implementaci CSR do KrÚ JMK byl proškolen tým zástupců jednotlivých odborů (budoucí tým koordinátorů CSR) a v obecné rovině další vytipování zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že v případě zaměstnanců územně samosprávných celků se jejich vzdělávání řídí zákonem a do předepsaného plánu vzdělávání jsou zpravidla uznávány pouze akreditované vzdělávací akce, je velmi problematické zajistit vzdělávání týkající se teoretické části CSR. Proto v současné době je vzdělávání týmu koordinátorů CSR realizováno formou samostudia nebo předávání informací koordinátorkou týmu. Vzdělávání ostatních zaměstnanců probíhá formou různých seminářů a aktivit realizovaných mimo oficiální vzdělávání úředníků územních samosprávných celků (např. konference Společenská odpovědnost ve všech oblastech lidské činnosti zaměřená na vybraná témata CSR, fairtradové snídaně, aktivity Projektu Zdravý kraj, environmentální vzdělávací akce pro zaměstnance, seminář o dobrovolnictví a age managementu, další osvětové aktivity).

## **6) Dokumenty o CSR**

Dokumentace systému řízení CSR zahrnuje dokumentované prohlášení o politice, strategii a cílech CSR, aktivity, které vedou k plnění požadavků na systém řízení CSR, dokumentované postupy a záznamy požadované ČSN 01 0391. Jsou jimi Politika CSR, Akční plán Politiky CSR, Příručka CSR (vnitřní předpis 64/INA-KrÚ), Strategické dokumenty JMK a KrÚ. Veškerá veřejně dostupná dokumentace je k dohledání na webových stránkách Jihomoravského kraje.

## **7) Záznamy o CSR**

Nástrojem pro sledování průběhu a výsledku plnění úkolů KrÚ JMK je vedení záznamů z těchto činností. Záznamy jsou:

- listinné – Zpráva o stavu CSR KrÚ JMK, Evidence CSR aktivit, Zpráva o společenské odpovědnosti KrÚ JMK, další záznamy (např. jmenovací dekrety koordinátorů CSR, prezenční listiny ze školení, seminářů, konferencí, workshopů, osvědčení z účasti na školeních k CSR, dokumenty o CSR KrÚ JMK, zprávy z interních a externích auditů CSR, dotazníky spokojenosti se službami KrÚ JMK, zápisy ze setkání týmu koordinátorů CSR, Vnitřní zpravodaj, podklady k organizačnímu zajištění CSR akcí, udělená ocenění atd.
- elektronické záznamy – informace o CSR na týmovém webu ÚŘK, aktuality o CSR na webu JMK, výsledky interních auditů CSR nasdílené na týmovém webu Kvalita
- fotografické záznamy z CSR akcí (Den radosti, Den otevřených dveří, Sportovní den KrÚ JMK, setkání zaměstnanců na MD, RD, dětská divadelní představení, vánoční a velikonoční jarmarky, dobrovolnické aktivity, akce Projektu Zdravý kraj, akce rodinné politiky JMK atd.

Záznamy o CSR jsou uloženy na útvaru řízení kvality, případně dalších odborech KrÚ JMK, které jednotlivé aktivity a akce zajišťují.

## **8) Management (řízení) dokumentů a záznamů**

Všechny dokumenty (včetně dokumentů externího původu) a záznamy potřebné pro fungování systému řízení CSR jsou řízeny na základě postupů uvedených ve vnitřním předpise 9/INA-KrÚ Řízení dokumentace. Obsahem řízení dokumentů je jejich zpracování, připomínkové řízení, schvalování, vydávání, změnové a revizní řízení, rušení, evidence, uložení a skartace (dobu uložení a skartaci dokumentů upravuje 3/INA-KrÚ Spisový řád. Pro potřeby zaměstnanců je řízená dokumentace dostupná v právním informačním systému Beck on-line.

## **9) Provázání činností spojených s CSR s běžnými pracovními činnostmi**

KrÚ JMK má certifikovaný systém CSR, Systém řízení jakosti QMS, bezpečnosti informací dle 27001 a energetický management dle 50001. Všechny systémy, přestože se nejedná o integrovaný systém řízení jsou vzájemně provázány a vzájemně si poskytují informace pro přezkoumání a vyhodnocení systému. Systém CSR a systém QMS mají navíc některé prvky integrované – např. integrovaný Seznam neshod, využívání databáze dodavatelů vedené v rámci systému QMS i pro hodnocení dodavatelů v rámci CSR atd. Do budoucna (a po revizi normy pro certifikaci společenské odpovědnosti, která by měla sjednotit výklad s normou ISO 9001) se uvažuje o implementaci integrovaného systému řízení pro CSR a QMS.

## **10) Organizační zabezpečení tvorby Zprávy CSR**

Zpráva o stavu CSR KrÚ je výstupem z přezkoumání systému řízení CSR. Podklady pro přezkoumání připravuje manažer kvality odpovědný za CSR ve spolupráci s koordinátory CSR. Pro přípravu podkladů pro přezkoumání a zpracování Zprávy o stavu CSR jsou využívány informace a výstupy z jiných procesů a systémů (viz výše). Zpráva musí obsahovat povinné náležitosti stanovené ČSN 01 0391. Zpráva o stavu CSR je předložena k posouzení řediteli KrÚ JMK, jakožto představiteli řízení CSR. Ten na základě této Zprávy provede přezkoumání

systemu. Schválená a podepsaná Zpráva je výstupem z přezkoumání. Se zprávou jsou následně prostřednictvím porady vedení seznámeni všichni vedoucí odborů KrÚ JMK a Zpráva je zveřejněna na intranetu, kde je dostupná všem zaměstnancům.

### **11) Systém zlepšení**

Zlepšování systému řízení CSR je prováděno např. za pomoci systémových opatření: analýza rizik, nápravná opatření přijatá na základě identifikované neshody, realizace opatření a doporučení vyplývajících z výsledků interních a externích auditů systému řízení CSR, výsledků kontrol vnitřních i kontrol provedených třetími subjekty, vyhodnocení evidence stížností a petic atd. Ostatní zlepšování v rámci CSR probíhá ve spolupráci s EFQM týmem na základě výsledků sebehodnocení dle modelu EFQM, na základě výsledků dotazníkového šetření ZIS (včetně zaměstnanců), na základě podnětů zaměstnanců zveřejněných v platformě zřízené pro předkládání námětů tzv. Podnětovně atd. Ke zlepšování v oblastech identifikovaných na základě výše uvedených podnětů pak dochází formou aktivit zmíněných v Akčním plánu Politiky CSR nebo Akčním plánu Strategie KrÚ JMK, či na základě jednotlivě uložených úkolů.

### **12) Monitorování a měření v oblasti CSR**

Dosahování stanovených cílů Politiky CSR a míru spokojenosti významných ZIS se službami KrÚ podrobují určení zaměstnanci pravidelnému monitorování, měření a analyzování. Cíle jsou stanoveny v Politice CSR, jednotlivé aktivity k jejich naplňování na konkrétní dvouleté období pak v Akčním plánu Politiky CSR, kde jsou rovněž stanoveny indikátory měření. Ty se vyhodnocují ve Zprávě o stavu CSR. Kromě toho jsou každoročně ve Zprávě o stavu CSR vyhodnocovány ukazatele výkonnosti /momentálně dochází k revizi těchto ukazatelů výkonnosti/. Monitorování a vyhodnocování plnění aktivit je zajištěno např. i prováděním auditů a kontrol, vyhodnocováním plnění úkolů samosprávy (zastupitelstvo, rada, porady vedení KrÚ), vyhodnocováním podnětů, stížností a petic občanů atd.

### **13) Audity a systém hodnocení shody s legislativou, předpisy a přijatými závazky**

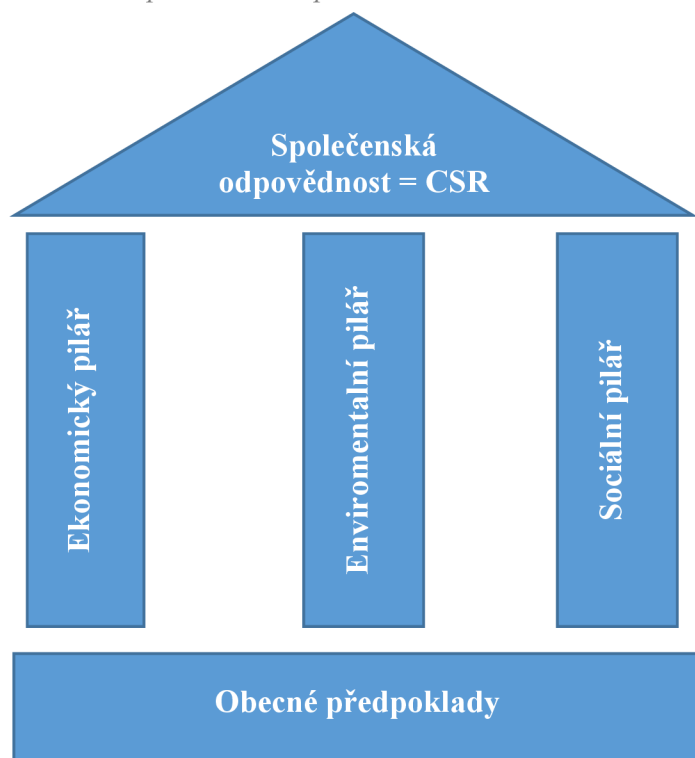
Interní audity CSR jsou nástrojem pro přezkoumání správnosti nastavení a udržování systému řízení CSR a jeho zlepšování. Postup je popsán ve vnitřním předpise 64/INA-KrÚ Příručka kvality. Audity CSR jsou prováděny nezávislým útvarem interního auditu. Z důvodu zachování nezávislosti nemá útvar interního auditu zastoupení v týmu koordinátorů CSR. Interní audity probíhají na základě plánu auditů CSR, který je sestavován na kalendářní rok a schvaluje ho ředitel KrÚ. O schváleném plánu je informován manažer kvality odpovědný za CSR a koordinátor CSR, jehož odboru se plánovaný audit týká. Výsledky auditů se zapisují do formuláře – Zprávy z auditu CSR. Zpráva o auditu CSR je projednána s vedoucím příslušného odboru a poté je uložena na týmovém webu. Pokud jsou v rámci auditů zjištěné neshody, zapíše je vedoucí auditor do databáze Seznam neshod a předá je k vyřešení odpovědnému pracovníkovi.

Na základě metody KORP byly jednotlivé otázky i obodovány. Jejich hodnocení je k vidění níže, v kapitole 3.2.7 a taktéž v dotazníku KORP, který je k vidění v příloze 1.

### **3.2.3 CSR aktivity Jihomoravského kraje**

Krajský úřad Jihomoravského kraje začlenil aktivity CSR do své každodenní praxe. Pro jejich lepší utřídění dodržuje KrÚ JMK rozdělení CSR na tři pilíře, jak lze vidět na obrázku 8.

Obrázek 8 Společenská odpovědnost KrÚ JMK



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jihomoravského kraj (2013)

Jsou jimi ekonomický pilíř, environmentální pilíř a sociální pilíř. Krajský úřad neustále pracuje a zdokonaluje se ve všech výše zmíněných oblastech, jak vyplynulo z rozhovoru s Mgr. Martinou Odvárkovou a vyplněného dotazníku KORP (dotazník KORP je k vidění v příloze 1 a přepis rozhovoru pak v příloze 2). Mgr. Martina Odvářková říká, že pro ni je CSR dělání správných věcí správně a ne něco, co by jí někdo předepisoval či nařizoval a v tomto duchu se Jihomoravský kraj snaží vést i celou svou agendu CSR.

V rámci analýzy byly jednotlivé pilíře v dotazníku KORP definovány jako kritérium a rozčleněny na další subkritéria, aby bylo zmapování jednotlivých pilířů co nejpřesnější, a to vždy z pohledu předpokladů a výsledků.

### 3.2.4 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř (EM) byl rozdělen na následující 3 subkritéria:

- EM1 – Ekonomická výkonnost,
- EM2 – Přímé ekonomické vlivy na komunitu,
- EM3 – Nepřímé vlivy na komunitu.

#### EM1 – Ekonomická výkonnost

Z pohledu **předpokladů** byly v EM1 kladeny otázky v následujících oblastech:

##### EM1P1 – Systematické plánování ekonomické výkonnosti a její struktura

Výchozím dokumentem pro řízení finančních zdrojů je schválený rozpočet JMK na příslušný rok a střednědobý výhled rozpočtu JMK, který se vyhotovuje na 3 roky následující po roce, na který je sestavován rozpočet. Základní odpovědnosti pro sestavování rozpočtu a střednědobého výhledu stanovují interní předpisy a každoročně schvalované Zásady pro zpracování návrhu rozpočtu. Pro podporu procesu plánování a realizace investic se využívají nástroje: čerpání

prostředků ze státního rozpočtu a fondů ČR, čerpání prostředků z EU, dotace z rozpočtu JMK, Nakupování produktů a služeb.

#### **EM1P2 – Plánování veřejně prospěšných aktivit**

Veřejně prospěšné aktivity jsou plánovány na základě strategických a koncepčních dokumentů JMK a KrÚ JMK. Strategické a koncepční dokumenty rozpracovávají akční plány nebo plány aktivit, v nichž jsou definovány konkrétní projekty a aktivity vedoucí k naplňování cílů stanovených ve strategických a koncepčních dokumentech.

#### **EM1P3 – Management ekonomických rizik – analýza a řízení**

Při plánování rozpočtu příjmů je uplatňován obezřetný přístup a do rozpočtu jsou zahrnovány pouze takové příjmy, u kterých je reálné jejich naplnění. Ekonomická rizika jsou zohledňována při přípravě rozpočtu na následující rok a při vyhodnocování schváleného rozpočtu v průběhu roku. Rozpočtový proces probíhá dle vnitřního předpisu 75/INA-VOK. Rizika jsou systematicky řízena, postup je stanoven vnitřním předpisem 47/INA-KrÚ Řízení rizik.

V průběhu roku je dvakrát měsíčně monitorováno inkaso daňových příjmů ze sdílených daní tak, aby mohlo být v případě jejich neplnění přistoupeno k opatřením (např. restrikcím rozpočtu). Čtvrtletně je vyhodnocováno plnění příjmů a výdajů kraje a toto vyhodnocení je předkládáno k projednání radě a zastupitelstvu kraje. Krajský úřad provádí jednou ročně analýzu všech svých rizik, mimo jiné i rizik v ekonomické oblasti. Ke každému riziku jsou zhodnocovány v bodovém vyjádření pravděpodobnosti výskytu, dopad a stupeň významnosti rizika, současně jsou uvedena opatření k eliminaci rizika

#### **EM1P4 – Plánování příjmů za výkony a produkty (výrobky, služby)**

Rozpočet kraje je finančním plánem, jímž se řídí financování činnosti kraje. Podkladem pro plánování příjmů kraje jsou zejména predikce Ministerstva financí v oblasti daňových příjmů, makroekonomické predikce, uzavřené smluvní vztahy (např. u příjmů z pronájmu majetku, příjmů z prodeje majetku), rozhodnutí vydaná orgány státní správy (v případě očekávaných dotací kraje), zákon o státním rozpočtu ČR (v případě dotace na výkon státní správy) a rovněž kvalifikovaný odhad příjmů jednotlivých odborů krajského úřadu (zejména u příjmů ze sankcí nebo správních poplatků za úkony prováděné krajským úřadem). Skutečné plnění příjmů kraje je nejméně jednou za čtvrtletí aktualizováno, v případě stěžejních daňových příjmů probíhá monitoring dvakrát měsíčně. Výrobky JMK neprodává, úhrady inkasuje pouze v případě některých poskytovaných služeb (např. ověřování listin, vydávání osvědčení apod.).

#### **EM1P5 – Plánování příjmů a výdajů souvisejících s hmotným majetkem**

Plánování příjmů a výdajů probíhá prostřednictvím rozpočtu kraje, příjmy související s hmotným majetkem se mohou vyskytovat v ojedinělých případech jako příjmy z pronájmu majetku, případně jako příjmy z prodeje hmotného majetku. Co se týče výdajů na pořízení hmotného majetku, jsou plánovány v rozpočtu kraje, a to v části vyčleněné na provoz úřadu a o výši těchto výdajů rozhoduje zastupitelstvo kraje. Nakládání s majetkem je podrobně upraveno vnitřními předpisy kraje, a to včetně určení postupů pro nakládání s nepotřebným majetkem.

#### **EM1P6 – Plánování příjmů a výdajů souvisejících s kapitálem a s nehmotným majetkem**

Jihomoravský kraj hospodaří s majetkem, který nabyt za dobu své existence koupí, bezúplatným převodem (zejména od státu), na základě darovacích smluv nebo v rámci projektů spolufinancovaných z prostředků EU. Příjmy související s kapitálem (tj. dlouhodobým a krátkodobým majetkem investičního charakteru) nepředstavují pro rozpočet kraje významnou složku. Zpravidla se jedná o příjmy z prodeje dlouhodobě nepotřebného majetku (pozemků, staveb, budov). Tyto příjmy jsou plánovány v rozpočtu kraje a jejich odhad vychází z toho, který majetek je identifikován jako nepotřebný a nabídnutý k prodeji. Obdobně jsou v rozpočtu kraje plánovány investiční výdaje na pořízení nemovitého a movitého majetku a jeho

zhodnocení (rekonstrukce) pro následující rok. O výši těchto výdajů rozhoduje zastupitelstvo kraje a výdaje směřují k obnově majetku, který kraj využívá jak přímo pro potřeby úřadu a politické reprezentace, tak i pro potřeby svých příspěvkových organizací. JMK disponuje i dlouhodobým finančním majetkem, jedná se o majetkové účasti v podnicích s rozhodujícím vlivem (KORDIS JMK, a. s., Thermal Pasohlávky, a. s., CEJZA, s. r. o., CL JUNIOR AUTO Boskovice, s. r. o. a Jihomoravská rozvojová společnost, s. r. o.). Ostatní dlouhodobý finanční majetek představuje nominální hodnotu akcií, jejichž vlastníkem je JMK. Za kapitálové výdaje kraje se považují i dotace na investice, které kraj poskytuje jednotlivým žadatelům.

### **EM1P7 – Management projektu**

JMK má ve svých vnitřních předpisech určeny postupy pro přípravu projektů. Postup přípravy projektu probíhá dle projektového cyklu, který se skládá z předprojektové fáze, projektové fáze a po-projektové fáze. Postup je závazný jak pro projekty realizované z vlastních zdrojů, tak pro projekty s využitím prostředků EU nebo státního rozpočtu. Pro administraci projektů jsou zřízeny funkce projektových manažerů, sektorových manažerů, finančních manažerů a právníka projektu

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

### **EM1V1 – Přímé ekonomické výsledky**

Trendy jsou sledovány, ale nelze jednoznačně konstatovat, zda jsou příznivé, na věc existuje více úhlů pohledu – vzrůstající trend příjmů z prodeje lze vnímat jako přínos (zdroj do rozpočtu kraje), ale i jako negativum (kraj se zbavuje vlastního majetku, namísto aby jej zhodnocoval.) Rostoucí náklady jsou vnímány jako pozitivní trend, neboť znamenají, že JMK měl k dispozici rostoucí objem finančních prostředků, ze kterých financoval výdaje na veřejné služby. Rostoucí výdaje na platy zaměstnanců jsou vnímány jako pozitivní trend, neboť do roku 2020 se úřad potýkal spíše s nedostatkem kvalifikovaných uchazečů pro práci na úřadě. Výše investic do komunity měla rostoucí tendenci až do roku 2019, v roce 2020 došlo k rozpočtovým škrtům vlivem krize způsobené pandemií koronaviru. Hodnotit hospodářský výsledek u územně samosprávních celků, mezi které patří i kraje, nemá příliš smysl. Nejedná se o klasický výsledek hospodaření jako u podnikatelských subjektů, ale o pouhé vyčíslení rozdílu mezi příjmy a výdaji daného roku. Kladný výsledek obvykle znamená, že kraj nevyčerpal veškeré příjmy daného roku a zůstanou mu k využití do dalších let. Naopak záporný výsledek je většinou důsledkem toho, že kraj čerpal prostředky, které si nashromáždil v průběhu let předchozích nebo čerpal úvěr. Může to být např. proto, že si odkládal část svých uspořené prostředků na nějakou významnou investici. Záporný výsledek roku 2020 ovlivnilo čerpání úvěru od Evropské investiční banky na investiční výdaje, což lze vnímat spíše jako pozitivní skutečnost.

### **EM1V2 – Finanční dopady a další rizika a příležitosti pro aktivní organizace, které vyplývají z přírodních katastrof**

V rozpočtu JMK je každoročně vytvářena rezerva na řešení ekologických či přírodních katastrof, ze které jsou v případě mimořádných událostí hrazeny výdaje na odstranění škod. Výše rezervy je v posledních letech 10 mil. Kč každoročně. Mezi další prostředky patří výdaje vynakládané na předcházení negativních důsledků klimatických změn a z nich vyplývajících přírodních katastrof.

### **EM1V3 – Ostatní finanční dopady**

JMK udržuje korektní dodavatelsko-odběratelské vztahy. Za dodržování smluvních podmínek a eliminaci rizik z prodlení či soudních sporů ručí vedoucí odborů. Každý odbor samostatně si vede evidenci poplatků a sankcí uplatněných vůči KrÚ JMK včetně stanovení nápravných opatření, aby nedocházelo k opakování neplnění požadavků. Finanční dopady jsou vyhodnocovány ve Zprávě o stavu CSR KrÚ JMK.



#### **EM1V4 – Přijatá finanční pomoc**

Dotace tvoří většinu finančních objemů, které každoročně protečou rozpočtem kraje, přičemž největší objem představují dotace pro školy a školská zařízení na platy učitelů a učební pomůcky. Celkový podíl dotací se na celkových příjmech kraje pohybuje cca v objemu dvou třetin až tři čtvrtin. Následné výdaje pak musí respektovat účel, který dotacím určil jejich poskytovatel. Příjmem rozpočtu mohou být i různé dary (např. od podnikatelských subjektů), od obcí, od jiných krajů. Jejich výše i podíl na celkových příjmech je však velmi zanedbatelný.

#### **EM2 – Přímé ekonomické vlivy na komunitu**

Z pohledu **předpokladů** byly v EM2 kladeny otázky v následujících oblastech:

##### **EM2P1 – Určení komunity**

Komunita je vymezena v Analýze klíčových zainteresovaných stran, která se zpracovává současně se Strategií KrÚ.

##### **EM2P2 – Definované přístupy k náboru pracovníků**

Systém definování požadavků na pracovní místo je stanoven v platné legislativně a vnitřních předpisech KrÚ JMK. Definování požadavků na pracovní místo je dáno přesnými a aktuálními popisy pracovního místa a dále kompetencemi, které jsou pro určité pracovní místo nastaveny. Při výběru vedoucích pracovníků a dále na vyžádání je u výběrových řízení přítomna psycholožka. Přípravuje se tzv. „náborový portál“, který by měl na jednom místě a v ucelené podobě přinést uchazečům o zaměstnání informace o práci na KrÚ JMK.

##### **EM2P3 – Definované přístupy k nakupování**

Výběr a hodnocení dodavatelů probíhá na základě pravidel stanovených v 50/INA-VOK Zadávání veřejných zakázek. S ohledem na efektivní využívání veřejných prostředků je jedním z hodnotících kritérií cena zakázky. V případech, kdy je to vhodné jsou pro hodnocení stanovena i kritéria využívající principy odpovědného nakupování.

Jako pomůcka pro vhodný výběr dodavatelů může být využita Databáze dodavatelů vedená v rámci systému řízení kvality.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

##### **EM2V1 – Mzdová politika**

Tyto údaje nebylo možné s ohledem na aktuální situaci a vytíženost přítomných pracovníků mzdové účtárny zjistit – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

##### **EM2V2 – Postupy místního náboru a podíl pracovníků z místní komunity**

V rámci uplatňování antidiskriminační politiky KrÚ JMK nemůže při výběru zaměstnanců primárně upřednostňovat zaměstnance z regionu Jihomoravského kraje, proto se podíl pracovníků z místní komunity nesleduje – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

##### **EM2V3 – Podíl nákupů u místních dodavatelů**

KrÚ JMK se snaží místní dodavatele podporovat, ale v rámci uplatňování antidiskriminační politiky KrÚ JMK nemůže při výběru dodavatelů primárně upřednostňovat dodavatele z regionu Jihomoravského kraje, proto se podíl nákupů u místních dodavatelů nesleduje – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

#### **EM3 – Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu**

Z pohledu **předpokladů** byly v EM3 kladeny otázky v následujících oblastech:

##### **EM3P1 – Mapování pozitivních i negativních vlivů na komunitu**

Analýza dopadů činnosti a rozhodování kraje je součástí každého strategického dokumentu; na základě výsledků analýz jsou následně stanovovány priority, cíle a opatření ve strategických dokumentech a akční plán s konkrétními kroky.

### **EM3P2 – Mapování potřeb komunity**

Mapování potřeb komunity upravuje 34/INA-KrÚ Příručka kvality, 64/INA-KrÚ Příručka CSR. Každé dva roky probíhá dotazníková šetření spokojenosti s činností úřadu u klíčových zainteresovaných stran.

### **EM3P3 – Budování veřejných služeb, od kterých není očekáván přímý zisk**

V souladu s legislativní povinností pečovat o všestranný rozvoj svého území není relevantní hodnotit míru naplnění požadavků – VYŘAZENO Z HONOCENÍ.

### **EM3P4 – Mapování vlivu na rozvoj zaměstnanosti**

Je prováděn průzkum zaměstnanosti v JMK, naposledy k 31.12.2018. Samotný vliv organizace lze rozdělit na vliv samotného krajského úřadu a na vliv vyplývající z existence příspěvkových organizací, které kraj zřizuje. Za rok 2019 činila fluktuace 8,64 %, oproti roku 2018 se zvýšila o 0,74 %.

### **EM3P5 – Mapování vlivu na šíření vzdělanosti a know-how, podpora školství, uvolňování pracovníků**

Vizi a cíle stanovuje aktualizovaná Regionální inovační strategie pro období 2021 – 2027, která deklaruje akcent na společenskou rovinu skrze osobnostní vzdělávání, evoluční posun v regionální specializaci, agilnější implementační struktura, méně formálních prvků a připravenost na důsledky COVIDu nebo jiných vnějších šoků. Záměry JMK v oblasti vzdělávání jsou dále popsány v dokumentu Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje a v dokumentu Krajský akční plán rozvoje vzdělávání v Jihomoravském kraji.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

### **EM3V1 – Rozvoj a vliv infrastruktury investic a služeb poskytovaných pro veřejný prospěch**

Investice realizované JMK nemají komerční charakter, z podstaty existence úřadu jsou realizovány k zajištění veřejného zájmu. (příklad – investice do silnic, které spravuje kraj, budov, ve kterých sídlí školská zařízení sociálních služeb, zdravotnická zařízení apod.). Z toho vyplývá i jejich pozitivní vliv na komunitu – v důsledku realizace investice dochází ke zkvalitnění života obyvatel JMK.

### **EM3V2 – Výsledky důležitých nepřímých ekonomických vlivů**

Krajský úřad jakožto organizace sleduje vývoj svých nákladů na provoz, např. spotřebu materiálu, kancelářských potřeb, papíru, produkci odpadů, náklady na energie, spotřebu vody apod. Nicméně, je obtížné vysledovat, nakolik se do vývoje těchto nákladů promítají změny ve využívaných technologiích a elektronizace, případně zefektivnění práce, a nakolik např. vývoj požadavků klientů a jejich rozsah, počet vydaných rozhodnutí, požadavky na zpracování podkladů pro politickou reprezentaci na základě jejich požadavků, rozsah zákonných agend, rozsah jiných agend vyplývajících z rozhodnutí politické reprezentace (např. počet uzavíraných smluv s příjemci dotací) apod.

Za informace získané z oblasti ekonomického pilíře v dotazníku KORP odpovídá Mgr. Daniela Trenzová, která je vedoucí útvaru řízení kvality KrÚ JMK. Bodové hodnocení tohoto pilíře je k vidění v kapitole 3.2.7.

Z rozhovoru s Mgr. Martinou Odvárkovou dále vyplynuly aktivity v ekonomickém pilíři, kterých si krajských úřad nejvíce cení a zároveň aktivity, které hodnotí jako nejslabší. Největší chválu sklidilo sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek, kde je kladen důraz nejen na příznivou cenu a kvalitu, ale jsou hodnoceny i kritéria ekologická a sociální. Snahou je získat takovou zásilku, která bude co nejvíce v souladu se všemi třemi pilíři. Zajímavou zmínkou pak byl také nákup vlastních vlakových souprav pro následné pronajímání, aby byla zlepšena

infrastruktura v kraji. Tato aktivita však ještě není plně v běhu, a tudíž je těžké její vyhodnocení. Mgr. Odvářková také přiznala, že jsou na tuto činnost velmi rozporuplné názory, zda udělal kraj dobře či nikoliv. Mezi nejhorší lze dle Mgr. Martiny Odvářkové zařadit projekt „Váš kraj, Váš rozpočet“, který byl spuštěn v Jihomoravském kraji od roku 2014. Kraj se snažil dát možnost všem zainteresovaným stranám, aby samy určily, na co bude využita která část rozpočtu. Tato metoda se však neosvědčila a projekt byl koncem roku 2020 ukončen.

### **3.2.5 Environmentální pilíř**

Environmentální pilíř (EG) byl rozdělen na následující 4 subkritéria:

- EG1 – Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje,
- EG2 – Shoda s legislativou,
- EG3 – Environmentální dopady spotřeb energií a dalších zdrojů,
- EG4 – Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků.

#### **EG1 – Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje**

Z pohledu **předpokladů** byly v EG1 kladeny otázky v následujících oblastech:

##### **EG1P1 – Personální zajištění ochrany životního prostředí**

Pro mnoho oblastí není odpovědná osoba stanovena. Odpovědnou osobou pro oblast nakládání s odpady je Vladimír Bradáč z oddělení hospodářské správy OKŘ.

##### **EG1P2 – Dobrovolné nástroje**

Specifická politika na ochranu životního prostředí není stanovena, neboť KrÚ JMK nemá zavedený žádný systém environmentálního managementu. Dlouhodobé environmentální cíle jsou obsahem Politiky CSR KrÚ JMK a Strategie KrÚ JMK, krátkodobé a střednědobé cíle jsou pak obsaženy v Akčním plánu Politiky CSR KrÚ JMK a Akčním plánu Strategie KrÚ JMK. Je zpracován soubor environmentálních aspektů, který je veden v tzv. Registru environmentálních aspektů. Ten obsahuje soubor identifikovaných aspektů včetně způsobu stanovení jejich významnosti. Významnost aspektů je každý rok revidována a případně aktualizována. Jsou vyhodnocovány i nastavené limity. Registr je rovněž jedním z podkladů pro přezkoumání systému řízení CSR. Požadavky na ochranu životního prostředí stanovuje ředitel KrÚ na základě doporučení vedení kraje a dále na základě vyhodnocení naplňování akčních plánů Politiky CSR KrÚ JMK a Strategie KrÚ JMK a na základě doporučení manažerky kvality odpovědné za CSR, koordinátorů CSR, kteří připravují podklady pro přezkoumání systému řízení CSR KrÚ JMK.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

##### **EG1V1 – Dobrovolné nástroje**

Systém environmentálního managementu není na KrÚ JMK zaveden, preventivní opatření jsou řešena v rámci analýzy rizik. Monitorování a měření klíčových znaků provozu je součástí přezkoumání v rámci systému řízení společenské odpovědnosti. Jedná se o hodnocení environmentálních aspektů uvedených v Registru environmentálních aspektů. Přezkoumání v rámci systému řízení CSR je prováděno jednou za rok prostřednictvím Zpráv o stavu CSR KrÚ JMK.

#### **EG2 – Shoda s legislativou**

Z pohledu **předpokladů** byly v EG2 kladeny otázky v následujících oblastech:

##### **EG2P1 – Dodržování legislativních požadavků**

Přístup k aktuálním legislativním požadavkům je zajištěn možností využívat právní systém Beck on-line či ASPI a odbor kontrolní a právní jednou měsíčně zpracovává a předkládá

Přehled změn právních předpisů. Za identifikaci relevantních legislativních požadavků dále odpovídá pracovník, který dle pracovní smlouvy a pracovní náplně má jednotlivé činnosti na starosti.

### **EG2P2 – Celkový pohled na ochranu životního prostředí**

Soulad s relevantními legislativními požadavky je vymezen ve vnitřních předpisech KrÚ JMK či jiných pracovních postupech. Hodnocení souladu provádí pracovník odpovědný za jednotlivé činnosti, a to buď každoroční revizí vnitřních předpisů nebo v případě změny legislativy na základě Přehledu změn právních předpisů.

### **EG2P3 – Ekonomické ukazatele**

Evidence poplatků a úhrad za znečištění životního prostředí a neplnění dalších legislativních požadavků v oblasti ochrany životního prostředí by v případě, že by k takové situaci došlo, byla vedena v účetnictví.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

### **EG2V1 – Relevantní legislativní požadavky**

Legislativní požadavky jsou buď zakotveny ve vnitřních předpisech a technických postupech, nebo znalost právních požadavků má každý pracovník odpovídající za příslušnou oblast činnosti organizace spojenou s ochranou životního prostředí. Soulad vybraných činností organizace v oblasti ochrany životního prostředí a právních požadavků je hodnocen ve Zprávách předkládaných v intervalech jednou či dvakrát za rok do porady vedení a také je hodnocen v rámci přezkoumání systému řízení CSR.

### **EG2V2 – Aplikace relevantních právních požadavků na činnosti organizace s uvedením důkazů o shodě**

V souladu s legislativními požadavky jsou evidována Hlášení o produkci a nakládání s odpady obsahující množství produkovaného odpadu dle jednotlivých druhů a dodavatelů, kteří zajišťují svoz odpadu. Závazný postup pro třídění odpadů je uveden ve směrnici 5/INA-KrÚ Provozní řád a na KrÚ JMK jsou tříděny: plasty, papír, sklo, nebezpečný odpad a elektroodpad. Nakládání s vodami a jejich ochrana probíhá podle legislativních požadavků. Dvakrát ročně je prováděn odběr vzorků odpadní vody v administrativním a školícím objektu Cejl 73 (kontrola obsahu tuků ve vodě + znečištěná voda z garáží). KrÚ JMK z podstaty své činnosti není významným znečišťovatelem ovzduší, proto není ani vytvořený specifický vnitřní předpis, který by řídil ochranu ovzduší a hodnocení dopadů činnosti KrÚ JMK na ovzduší. Ochrana přírody a krajiny probíhá podle legislativních požadavků a je na základě nich zajišťována pracovníky odboru životního prostředí.

### **EG2V3 – Poplatky a sankce**

V rámci činnosti KrÚ JMK je hrazen poplatek za vypouštění odpadní vody do kanalizace. Poplatky za znečišťování ještě nikdy placeny nebyly. Sankce za poškození některé ze složek životního prostředí ve sledovaném období (2018, 2019, 2020) uloženy nebyly. S ohledem na skutečnost, že nebyly uloženy žádné sankce za poškození životního prostředí, nebylo nutné přijímat ani žádná nápravná opatření.

### **EG3 – Environmentální dopady spotřeby energie a dalších zdrojů**

Z pohledu **předpokladů** byly v EG3 kladeny otázky v následujících oblastech:

### **EG3P1 – Plánování environmentálních dopadů spotřeby energie a plynu**

V roce 2018 byl na KrÚ JMK certifikován systém energetického managementu dle ČSN ISO 50001. KrÚ JMK ve své provozní činnosti spotřebovává pouze el. energii, jejíž spotřeba je v rámci běžné údržby cca dvakrát týdně sledována.

### **EG3P2 – Plánování environmentálních dopadů spotřeby dalších zdrojů**

Specifická metodika na plánování zabezpečení dopadů spotřeby vody a dalších zdrojů není vytvořena, jelikož KrÚ JMK nevykazuje takovou spotřebu, která by si tvorbu metodiky plánování vyžadovala, a proto jsou dopady spotřeby řešeny vždy vzhledem k aktuálnosti potřeb.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

### **EG3V1 – Aktivity související se snižováním spotřeby elektrické energie a plynu**

Spotřeba el. energie se pravidelně sleduje a zavádí se úsporná opatření s cílem spotřebu snižovat (postupná výměna žárovek za úsporné LED žárovky, pořizování elektrických spotřebičů v kategorii A, instalace nové centrální klimatizaci pro ochlazování i vytápění kancelářských prostor). Na obou budovách KrÚ JMK jsou instalovány solární kolektory pro ohřev vody, v závislosti na počtu slunečních dnů činí predikovaná úspora cca 500 tis. Kč. V současné době se uvažuje o pořízení střešní fotovoltaické elektrárny pro budovu Cejl 73. Meziročně vykazuje spotřeba el. energie stabilní trend bez významnějších výkyvů.

### **EG3V2 – Aktivity související se snižováním spotřeby vody**

Spotřeba vody se pravidelně sleduje a vyhodnocuje pomocí systému „eVodník“. Zavádí se úsporná opatření s cílem spotřebu vody snižovat. (Pro úsporu vody jsou využívány perlátory, které byly instalovány na všechny výtokové armatury; a systém eVodník<sup>®</sup>, což je elektronická automatická nonstop ochrana nemovitostí proti vytopení vodou a únikům vody z vodovodních rozvodů a veškerých spotřebičů a zařízení na vodovodní rozvod připojených. Prostřednictvím internetové sítě navíc detailně a online informuje uživatele jaké množství vody v daném čase vodovodním rozvodem protéká a ukáže, kolik taková spotřeba stojí. Data o spotřebách, cenách, nastaveních se exportují do databáze a dále zpracovávají). Zavádí se úsporná opatření s cílem spotřebu vody snižovat, meziročně vykazuje pozitivní snižující se trend.

### **EG3V3 – Aktivity související se snižováním množství a nebezpečnosti vstupujících materiálů a chemikálií**

Nebezpečné látky obsahuje odpadní tiskařský toner, který v provozu KrÚ JMK nelze nahradit ekologickou variantou, ovšem ve 100 % případů dochází k renovaci tonerů /jejich opětovnému plnění. Nebezpečné chemické látky mohou být obsaženy i v přípravcích používaných na úklid, v rámci tzv. „zeleného úklidu“ je část chemických průmyslových čisticích prostředků nahrazena ekologickou alternativou.

### **EG4 – Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí**

Z pohledu **předpokladů** byly v EG4 kladeny otázky v následujících oblastech:

#### **EG4P1 – Sledování a řízení služeb při jejich provádění/využívání**

Existují doporučení pro nakládání s kancelářskými potřebami a doporučení pro pořizování tisků a kopií s cílem šetření papíru. V rámci skartace vyřazených dokumentů je podporována recyklace a opětovné využívání použitých pořadačů. Při koupi elektrických spotřebičů je požadována minimálně energetická třída A. Probíhá výměna osvětlovacích jednotek s cílem úspory elektrické energie. Zakázka na úklidové služby byla zadána jako odpovědná zakázka s důrazem na sociální a environmentální kritéria. Reklamní předměty jsou nakupovány s ohledem na jejich účelnost a životní cyklus za podpory regionálních výrobců. V roce 2018 byla zpracována tzv. LCA studie dopadů činnosti KrÚ JMK na životní prostředí.

#### **EG4P2 – Sledování a řízení výroby**

Toto kritérium se v rámci KrÚ JMK nesleduje – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

#### **EG4P3 – Znečišťování ovzduší, dopady na ozónovou vrstvu**

Není zpracována žádná specifická metodika. KrÚ JMK s ohledem na charakter své činnosti není významným znečišťovatelem ovzduší a jeho činnost nemá na znečišťování ovzduší žádný

významný dopad. Přesto se JMK snaží přispívat k ochraně ovzduší i v této oblasti. Riziko znečištění ovzduší je sledováno jako jeden z environmentálních aspektů v rámci Registru environmentálních aspektů.

#### **EG4P4 – Produkce odpadů**

Specifický vnitřní předpis pro evidenci a hodnocení produkce odpadů není vytvořen. Závazný postup pro třídění odpadů je uveden ve vnitřním předpise 5/INA-KrÚ Provozní řád. V souladu s legislativními předpisy jsou evidována Hlášení o produkci a nakládání s odpady obsahující množství produkovaného odpadu dle jednotlivých druhů a dodavatele zajišťujícího svoz odpadu.

#### **EG4P5 – Znečišťování vod a nakládání s vodami**

Vzhledem k lokalitě, kde má KrÚ JMK rozmístěny své úřední budovy, není KrÚ JMK ohrožen povodňovým rizikem, povodňový plán proto není zpracován. Dvakrát ročně je prováděn odběr vzorků odpadní vody v administrativním a školícím objektu Cejl 73 (kontrola obsahu tuků ve vodě + znečištěná voda z garáží).

#### **EG4P6 – Evidence nehod a provozních událostí**

Jednotlivé havárie/provozní události jsou evidovány v Sešitu řízení údržby, kde jsou zaznamenávány veškeré požadavky na údržbu předané ústně, telefonicky, e-mailem a prostřednictvím HelpDesku.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

#### **EG4V1 – Výrobní aktivity**

Využívání ekologicky šetrné technologie pro ohřev vody. Solární kolektory na budovách KrÚ JMK Využívání ekologicky šetrné technologie ke svícení, je využíváno úsporných LED žárovek. 100 % nákupu kancelářského papíru neběleného chlórem, 100 % nákupu reklamních předmětů s certifikáty kvality (dřevěné hračky, sportovní reklamní předměty, textilní výrobky) nebo reklamních předmětů z recyklovaných plastů a papíru, 100 % nákupu recyklovatelných papírových utěrek a toaletního papíru Neustálé zavádění opatření s cílem šetření el. energie, tepla a vody, která se v průběhu roku sledují a vyhodnocují. K těm nejdůležitějším patří: solární kolektory umístěné na střeše budovy pro ohřev teplé vody, tzv. „eVodník“, instalace perlátorů, postupná výměna žárovek za úsporné LED žárovky, pořizování elektrických spotřebičů v kategorii A a instalace nové centrální klimatizaci pro ochlazování i vytápění kancelářských prostor.

#### **EG4V2 – Interní a externí služby**

V rámci uplatňování zásad ochrany životního prostředí ve využívaných, realizovaných a poskytovaných službách KrÚ JMK využívá například solární kolektory pro ohřev teplé vody, centrální klimatizace pro ochlazování i vytápění kancelářských prostor, repasování kancelářských pořadačů a jejich opětovné využívání nebo znovuplnění cartridgí do multifunkčních zařízení.

#### **EG4V3 – Evidence a řízení ochrany ovzduší**

S ohledem na to, že KrÚ JMK nedisponuje významnými zdroji znečišťování ovzduší (s výjimkou vozového parku), nejsou prováděna speciální měření a vyhodnocování emisí znečišťujících látek – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

#### **EG4V4 – Nakládání s odpady**

Je vedena evidence odpadů, která je pravidelně vyhodnocována, opatřením pro snižování odpadů je např. třídění odpadu. Poměr svozu odpadu je ve sledovaných letech konstantní. V roce 2019 se KrÚ JMK připojil k výzvě Ministerstva životního prostředí s vlastní kampaní „Kraj bez plastů“, jejímž cílem je společensky odpovědné chování v podobě eliminace využívání jednorázových plastů a plastového odpadu vůbec. V rámci této kampaně byly např.

zaměstnancům pořízeny opakovaně použitelné obědové krabičky z recyklovaného plastu, všechny zasedací místnosti byly vybaveny skleněnými džbány na vodu, cukřenkami a mlíčkami, rovněž na jednáních byly nápoje v plastových láhvích nahrazeny nápoji ve skleněných džbánkách. V rámci Projektu Zdravý kraj byly do obcí, které jsou součástí tohoto projektu, darovány opakovaně použitelné plastové kelímky, které obce využívají při pořádání obecních akcí.

#### **EG4V5 – Nakládání s vodami**

Pro úsporu vody jsou využívány perlátory, které byly instalovány na všechny výtokové armatury, a systém eVodník<sup>®</sup>. Evidence odpadních vod je sledována pouze v rámci položky „stočné“ – tzn. poplatku za množství odpadní vody vypouštěné do kanalizace. KrÚ JMK má v budově vlastní čistírnu vod z myčky automobilů. Pro odvoz odděleného kalu je sjednán dodavatel. Oddělený režim splaškových, technologických a dešťových vod není na KrÚ JMK využíván.

Za informace získané z oblasti environmentálního pilíře v dotazníku KORP odpovídá Mgr. Martina Odvářková, managerkou kvality odpovědnou za CSR KrÚ JMK. Bodové hodnocení tohoto pilíře je k vidění v kapitole 3.2.7.

V rozhovoru s Mgr. Martinou Odvářkovou byly dále identifikovány aktivity, kterých si krajských úřad nejvíce cení, a naopak které hodnotí jako nejslabší, v environmentálním pilíři. Mezi nejlépe hodnocené aktivity lze zařadit veškeré projekty v rámci boje se suchem. Dle slov Mgr. Marty Odvářkové je v současné době spuštěno mnoho projektů zabývajících se touto problematikou, a to i z důvodu reakce na současnou situaci, kdy voda ubývá ne pouze na území České republiky, ale celosvětově, naštěstí se prý Jihomoravskému kraji boj se suchem v současné době daří a projekty fungují. Jako nejslabší článek environmentálního pilíře lze označit vzdělanost v odvětví. Dle slov Mgr. Marty Odvářkové nejsou lidé dostatečně vzděláni v této problematice nejen z hlediska zákona, ale především z hlediska obvyklého každodenního fungování, z toho důvodu je pak velmi těžké je přesvědčovat o potřebě určitých změn či projektů v kraji.

### **3.2.6 Sociální pilíř**

Sociální pilíř (SO) byl rozdělen na následující 4 subkritéria:

- SO1 – Lidská práva a etické chování,
- SO2 – Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou,
- SO3 – Zaměstnávání a přiměřená práce,
- SO4 – Ochrana spotřebitele.

#### **SO1 – Lidská práva**

Z pohledu **předpokladů** byly v SO1 kladeny otázky v následujících oblastech:

##### **SO1P1 – Etický kodex**

Od roku 2013 existuje Etický kodex zaměstnanců JMK a Kodex etiky JMK. Etický kodex je určen pro všechny zaměstnance JMK zařazené do KrÚ. Navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoně o úřednících územně samosprávných celků, zákoníku práce, pracovním řádu a dalších právních a vnitřních předpisech. Jeho součástí jsou i pravidla protikorupčního jednání. Kodex etiky je určen pro členy volených orgánů JMK, ředitele příspěvkových organizací nebo jiné právnické osoby zřizované, zakládané nebo spoluovládané JMK. Oba kodexy jsou dostupné na intranetu a webu JMK. Etický kodex i Kodex etiky jsou pravidelně revidovány, i když pravidla v nichž obsažena jsou „nadčasová“. Porušení obou kodexů je charakterizováno jako porušení pracovních povinností se všemi jeho důsledky. Protikorupční chování je upraveno Protikorupční strategií JMK, která je jednou za

čtyři roky revidována a jednou za dva roky vyhodnocována prostřednictvím Zprávy o plnění protikorupční strategie JMK.

#### **SO1P2 – Viditelná antidiskriminační opatření, postupy, instrukce**

Nediskriminaci a rovný přístup upravují v různé míře vnitřní předpisy KrÚ JMK. Informace z této oblasti jsou podávány v rámci vstupního vzdělávání zaměstnanců. Principy rovného zacházení patří k základním hodnotám KrÚ JMK a jsou obsaženy také v Personální politice KrÚ JMK a Etickém kodexu. Směrnice určují pravidla pro zajištění nediskriminačního zacházení se zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami. Konkrétní postup pro samotný proces zadávání veřejných zakázek je uveden v 50/INA-VOK. Do základních povinností vedoucích zaměstnanců patří vyřizování žádostí a stížností podřízených (tj. včetně stížností souvisejících s tématem diskriminace). V rámci oddělení personálních věcí a vzdělávání je pracovní pozice, která má v popisu pracovní činnosti naplňování rovných příležitostí a anti-diskriminace. Na KrÚ JMK byl rovněž proveden genderový audit, jehož výsledky byly zohledněny v agendě řízení lidských zdrojů.

#### **SO1P3 – Vzdělávání zaměstnanců v oblasti lidských práv**

Vzdělávání úzce zaměřené pouze na oblast lidských práv neprobíhá. Souvisejícími tématy je protikorupční a etické jednání a práva zaměstnanců. Každý nový zaměstnanec absolvuje informační pohovor, v rámci kterého je mimo jiné informován o vlastních právech a povinnostech. Další informace poté získává v rámci adaptačního procesu. Evidence vzdělávání je prováděna na základě doložených účastí na vzdělávací akci. Minimálně jednou v průběhu platnosti tříletého plánu vzdělávání je při hodnocení zaměstnanců plán vzdělávání revidován. Výsledky monitorování a hodnocení v oblasti vzdělávání jsou součástí Zprávy o vzdělávání.

#### **SO1P4 – Kolektivní vyjednávání**

Zaměstnanecké odbory nejsou na KrÚ JMK zřízeny – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

#### **SO1P5 – Evidence incidentů a stížností v oblasti lidských práv**

Speciální evidence s rozlišením stížností v oblasti lidských práv a etického chování není vedena. Evidence stížností je vedena na odboru kontrolním a právním. Postupy jsou upraveny v 43/INA-VOK Vyřizování stížností a petic. Pololetně je zpracována Zpráva o vyřizování stížností a petic a při řešení stížností je postupováno v souladu s vnitřními předpisy.

#### **SO1P6 – Péče o lidská práva u dodavatelů**

V 64/INA-KrÚ Příručka CSR je uvedena tzv. dodavatelská klauzule, která je povinnou součástí dodavatelsko-odběratelských smluv. Za včlenění této klauzule do smluv odpovídá vedoucí odboru. Kontrolu provádí útvar interních auditů v rámci interních auditů systému řízení CSR.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

#### **SO1V1 – Etický kodex**

Ve sledovaném období nebyly zaznamenány žádné případy porušení etického kodexu.

#### **SO1V2 – Vzdělávání zaměstnanců ohledně politik a postupů týkajících se lidských práv**

Ve sledovaném období nebyla zaznamenána žádná školení v této oblasti, s přihlédnutím k současné situaci, kdy v roce 2020 nebylo možné realizovat žádné prezenční vzdělávání.

#### **SO1V3 – Celkový počet případů diskriminace a přijatá opatření**

Ve sledovaném období nebyly zaznamenány žádné případy diskriminace, s ohledem na to nebyla přijata ani žádná opatření pro jejich řešení.



#### **SO1V4 – Opatření přijatá pro podporu práv svobody sdružování nebo kolektivního vyjednávání**

Zaměstnanci mají právo se sdružovat, ať už v rámci výkonu pracovní činnosti, nebo v rámci volnočasových aktivit, avšak politika kolektivního vyjednávání není na KrÚ JMK zavedena.

#### **SO1V5 – Činnosti, při nichž může být vážné riziko případů nucené práce a opatření přijatá pro jeho eliminaci**

S ohledem na charakter činnosti KrÚ JMK a poskytování veřejné služby je tato otázka irelevantní – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

#### **SO1V6 – Činnosti, při nichž může být vážné riziko případů dětské práce a nebezpeční práce mladistvých a opatření přijatá pro jejich eliminaci**

S ohledem na charakter činnosti KrÚ JMK a poskytování veřejné služby je tato otázka irelevantní – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

#### **SO1V7 – Počet významných dodavatelů, u kterých smlouvy obsahují klauzule o lidských právech**

V 64/INA-KrÚ je stanoveno, že všechny dodavatelsko-odběratelské smlouvy musí obsahovat tzv. dodavatelskou klauzuli. % smluv, od kterých bylo odstoupeno nebo byly dodatečně aktualizovány ve prospěch ochrany lidských práv je nulové.

#### **SO2 – Komunikace, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou**

Z pohledu **předpokladů** byly v SO2 kladeny otázky v následujících oblastech:

##### **SO2P1 – Kontakt s komunitou**

Plánování aktivit pro rozvoj spolupráce s komunitou je obsaženo ve strategických dokumentech JMK a KrÚ JMK: Strategie 2021+, Strategie KrÚ JMK, Personální strategie KrÚ JMK, Protikorupční strategie JMK, Koncepce Projektu Zdravý kraj. Zásady a pravidla pro korektní jednání s veřejností upravuje Etický kodex zaměstnanců JMK. Konkrétní aktivity potom dokládají realizaci těchto plánů. Jednou za dva roky je realizováno šetření spokojenosti zainteresovaných stran. Některé odbory si samy vyhodnocují spokojenost zákazníků s jejich službami. Na základě vyhodnocení dotazníků spokojenosti dochází k přijímání opatření, které vedou obecně ke zlepšování

##### **SO2P2 – Všechny typy angažovanosti ve veřejném životě**

Viz subkritérium EM1P2 – Plánování veřejně prospěšných aktivit. Příklady: Krajské dožínky, Den otevřených dveří v rámci Muzejní noci – propagace činnosti příspěvkových organizací zřizovaných JMK, aktivity Projektu Zdravý kraj, velikonoční a vánoční jarmarky s prodejem výrobků příspěvkových organizací zřizovaných JMK a neziskových organizací věnujících se handicapovaným klientům, Dobrostanek zaměstnanců JMK, konference Společenská odpovědnost ve všech oblastech lidské, vydání časopisu Ekolisty a další.

##### **SO2P3 – Protikorupční politiky a postupy**

Protikorupční strategie je jednou za čtyři roky revidována a jednou za dva roky vyhodnocována prostřednictvím Zprávy o plnění Protikorupční strategie JMK. Ze Zprávy o plnění protikorupční strategie vyplývají doporučení pro úpravu dílčích cílů strategie a návrhy na opatření pro další období. Protikorupční strategie je platná i pro příspěvkové organizace zřizované JMK a další právnické osoby založené JMK. Tyto organizace jednou za dva roky zpracovávají zprávy o plnění protikorupční strategie, které jsou součástí celkové Zprávy.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

##### **SO2V1 – Výsledky vlivu činnosti organizace na komunitu a naopak**

Přínos vlivu činností KrÚ JMK na místní komunitu nelze přesně vyhodnotit a ani není speciálně u jednotlivých akcí vyhodnocován, jelikož se sleduje např. počet účastníků, ale u většiny

veřejných akcí se nezjišťuje spokojenost či míra přínosu akce pro účastníky. S ohledem na skutečnost, že komunita, kterou může KrÚ JMK prostřednictvím své činnosti ovlivnit, potenciálně zahrnuje všechny obyvatele JMK, ale i subjekty a osoby působící a žijící mimo JMK, nelze přesný počet odhadnout. Přínosem angažovanosti komunity ve prospěch organizace je např. spolupráce při tvorbě a zpracování strategických a koncepčních dokumentů kraje a úřadu nebo poskytování zpětné vazby, na jejímž základě dochází ke zlepšování služeb.

#### **SO2V2 – Počet zaměstnanců proškolených v protikorupčních politikách a postupech organizace**

S protikorupční politikou JMK jsou seznamováni nově nastupující zaměstnanci při své nástupu. Ostatní zaměstnanci mají možnost se s protikorupční politikou JMK seznámit v rámci Protikorupční strategie JMK a jejího vyhodnocení. Speciální školení na seznámení s protikorupční politikou nejsou organizována.

#### **SO2V3 – Výsledky opatření přijatá v oblasti korupce**

JMK má zřízený Protikorupční portál, jehož součástí jsou sekce: Protikorupční linka, kde jsou bližší informace o způsobu, jakým je možno podat podnět na Protikorupční linku Jihomoravského kraje a jsou zde zveřejňovány i pololetní informativní zprávy o podnětech přijatých prostřednictvím této linky; Veřejné zakázky, kde jsou zveřejněny profily jednotlivých zadavatelů a je možné zjistit údaje o jimi zadávaných veřejných zakázkách; Prodeje a pronájmy majetku, kde jsou zveřejňovány prodeje a pronájmy nad jeden rok a přesahující roční plnění 100 tisíc korun; Dotace – informace o dotacích poskytovaných z rozpočtu Jihomoravského kraje včetně základních údajů o podpořených subjektech; Protikorupční politika JMK – zde je zveřejněna Protikorupční strategie Jihomoravského kraje včetně zprávy o jejím plnění a její následné aktualizace a oba etické kodexy Za poslední tři roky (a nikdy za dobu existence krajů) nebyla vůči KrÚ JMK ani jeho zaměstnancům přijata žádná úřední opatření ohledně korupčních praktik.

#### **SO2V4 – Výsledky angažovanosti vůči veřejnosti/komunitě, podíl na rozvoji veřejné politiky**

Významné oblasti angažovanosti vůči veřejnosti, na něž byla soustředěna pozornost v rámci KrÚ JMK, jsou vymezeny ve Strategii KrÚ JMK. Jedná se o cíl: Kvalitní systém řízení lidských zdrojů, který je mimo jiné zaměřen na rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců tak, aby zaměstnanci odváděli profesionální práci a byli důvěryhodnými a spolehlivými partnery pro občany. Kvalitní systém personálního řízení by měl rovněž přispět k tomu, že úřad bude perspektivním zaměstnavatelem pro obyvatele kraje; Efektivní procesy, který by měl zajistit zrychlení a zjednodušení procesů, odstranění zbytečné administrativy a zavádění nových trendů v oblasti elektronizace a digitalizace, které by veřejnosti usnadnily komunikaci s úřadem; Přívětivé prostředí, který je zaměřen na zkvalitnění prostředí úřadu, a to nejenom ve vztahu k budovám, kanceláři a materiálnímu vybavení, ale i ve způsobu jednání s klienty a prezentace úřadu navenek. Významné oblasti z pohledu JMK jsou pak vymezeny ve Strategii 2021+. Celkový počet projektů, akcí či aktivit realizovaných na podporu komunity není možné vyčíslit, neboť tento ukazatel není speciálně sledován. Jednotlivé aktivity však lze dohledat na speciálním webu Rozklikávací rozpočet JMK.

#### **SO2V5 – Celková hodnota finančních a nefinančních příspěvků politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím v zemi**

Není možné hodnotit, neboť KrÚ JMK jako orgán územně samosprávného celku již z principu nemůže žádné politické strany podporovat – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

## **SO2V6 – Celková hodnota finančních a nefinančních příspěvků na veřejné aktivity a projekty v zemi působení**

Dotace, příspěvky a dary v roce 2020 celkem 726 195 836,00 Kč. Z toho poskytnuto: spolkům 208 529 771,00 Kč, obecně prospěšným společnostem 47 033 670 Kč, jiným veřejným subjektům 22 950 000 Kč, obcím 208 966 404 Kč, obecním příspěvkovým organizacím 74 851 579 Kč, dobrovolným svazkům obcí 28 903 200 Kč, krajům 50 000 Kč, vysokým školám 1 649 000 Kč, vědeckovýzkumným institucím 7 850 000 Kč, ostatním příspěvkovým organizacím 20 605 890 Kč, podnikatelským subjektům 52 478 766 Kč, fyzickým osobám 7 999 000 Kč, zahraničním subjektům 1 002 541 Kč. Výše příspěvků je sledována, nicméně rozhodování o poskytování v dalších letech se provádí spíše dle disponibilních zdrojů v rozpočtu, případně dle žádostí subjektů, a nikoliv na základě vývoje sledování poskytnutých příspěvků v minulosti.

## **SO2V7 – Úřední zásahy vůči organizaci v dané oblasti**

Závěry soudních řízení včetně rozhodnutí a rozsudků jsou sledovány na jednotlivých odborech KrÚ JMK, které následně vydávají Zprávy o výkonu státní správy, ve kterých vyhodnocují i průběh případných soudních sporů a pracují se závěry těchto soudních sporů.

## **SO2V8 – Finanční a nefinanční sankce za neshody se zákony a předpisy**

Za sledované období bylo evidováno 6 sankcí, v celkové výši 3 399 729,05 Kč, nicméně kritérium se na KrÚ JMK nesleduje s ohledem na cíle, pouze se zaznamenává aktuální stav – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

## **SO3 – Zaměstnávání a přiměřená práce**

Z pohledu **předpokladů** byly v SO3 kladeny otázky v následujících oblastech:

### **SO3P1 – Existence vhodné personální politiky a postupů**

Vize, přístup a zaměření oblasti lidských zdrojů vychází ze Strategie KrÚ JMK., dlouhodobým plánem rozvoje v této oblasti je Personální strategie KrÚ JMK a konkrétní postupy v oblasti řízení lidských zdrojů jsou pak uvedeny ve vnitřních předpisech KrÚ JMK. Za realizaci aktivit naplňujících cíle obou strategií v oblasti lidských zdrojů uvedených v akčních plánech odpovídá oddělení personálních věcí a vzdělávání. Akční plány jsou pravidelně vyhodnocovány a na základě těchto vyhodnocení jsou přijímána případná opatření, a to formou revize akčních plánů

### **SO3P2 – Personalistika – evidence, analýzy, možnost konstruovat reporty podle zadaných cílových parametrů**

V rámci personální činnosti jsou prováděny (vlastními silami nebo s pomocí externích dodavatelů) analýzy směřující ke zkvalitnění a zefektivnění personální práce a řízení lidských zdrojů a jsou vedeny všechny evidence, které ukládá příslušná legislativa v této oblasti.

### **SO3P3 – Motivační programy**

Motivace zaměstnanců je řešena formou finančních a nefinančních plnění. Formou finanční motivace jsou nenárokové složky platu (odměny a osobní příplatky). Postup pro jejich stanovení je součástí vnitřního předpisu 33/INA-KrÚ. Odměny za inovační návrhy – proces je součástí vnitřního předpisu 33/INA-KrÚ. JMK nabízí svým zaměstnancům systém benefitů, na některé z nich je možné čerpat příspěvky se Sociálního fondu. Podmínky čerpání příspěvků ze Sociálního fondu, stejně jako možnosti čerpání benefitů jsou upraveny ve vnitřních předpisech KrÚ JMK.

### **SO3P4 – Systém vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání je kromě legislativních požadavků upraveno vnitřním předpisem 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání. Každý úředník má sestaven tříletý plán vzdělávání, který je pravidelně vyhodnocován a po jeho ukončení je vytvořen navazující plán. Základem systému vzdělávání

je proces orientace, adaptace a vstupní vzdělávání, příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti, průběžného vzdělávání a vzdělávání vedoucích pracovníků. Samotné vzdělávání se realizuje prostřednictvím individuálních a hromadných vzdělávacích akcí. Každý rok je předkládána Zpráva o vzdělávání zaměstnanců zařazených do KrÚ JMK a členů volených orgánů kraje. Případné zlepšování je odvislé od výsledků hodnocení systému vzdělávání finančních možností JMK.

### **SO3P5 – Systém pro řešení stížností zaměstnanců**

Pro podávání a řešení stížností mají zaměstnanci na výběr z několika nástrojů: řešení stížnosti s nadřízeným pracovníkem nebo ředitelem krajského úřadu, Schránku důvěry, vložení stížnosti/podnětu do Podnětovny. Zaměstnanci předkládají své stížnosti týkající se pracoviště nebo chodu úřadu nadřízenému zaměstnanci (vedoucí oddělení, vedoucí odboru), který je řeší do 15 dnů od jejich podání a o výsledku informuje zaměstnance. Pokud zaměstnanec s řešením nesouhlasí, předloží stížnost na odbor kontrolní a právní, který ji zaeviduje a postoupí řediteli krajského úřadu k dalšímu řešení.

### **SO3P6 – Systém péče o BOZP**

Systém péče o BOZP je vytvořen a nastaven v souladu se zákoníkem práce, zákonem o požární ochraně a dalšími speciálními předpisy, specificky je pak ošetřen vnitřním předpisem 32/INA-KrÚ BOZP a 17/INA-KrÚ Požární ochrana. Nastavený systém BOZP je každoročně vyhodnocen ve Zprávě o kontrole bezpečnosti práce na KrÚ JMK. V případě potřeby jsou přijímána opatření formou úkolů z porad. Záměrem KrÚ JMK je průběžnými kontrolami a včasnými opravami drobných závad minimalizovat rizika BOZP a požární ochrany. Školící a vzdělávací materiály jsou průběžně aktualizovány.

### **SO3P7 – Péče o zaměstnance s ohledem na jejich věk (age management)**

Age management není prozatím systémově upraven, v tomto tématu však proběhlo vzdělávání zaměstnanců a jsou realizovány jednotlivé aktivity právě s ohledem na věk zaměstnanců.

### **SO3P8 – Pomoc zaměstnancům odcházejícím z organizace (outplacement)**

Způsoby pomoci zaměstnancům odcházejícím z organizace nejsou součástí vnitřních předpisů, ale v případě, že z důvodu organizačních změn dojde k propuštění zaměstnance, jsou těmto zaměstnancům poskytovány informace a pomoc související s evidencí na Úřadu práce.

### **SO3P9 – Zdůvodnění významných sezónních výkyvů v počtech zaměstnanců a způsoby zajištění jejich náhrady**

KrÚ JMK nemá sezónní výkyvy svých zaměstnanců, a proto je tato otázka irelevantní – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

### **SO3V1 – Pracovníci**

Průměrný evidenční počet zaměstnanců JMK zařazených do Krajského úřadu ve fyzických osobách za sledovaný rok 2020: 714.

Počet zaměstnanců JMK zařazených do Krajského úřadu k 31.12.2020 (počet funkčních míst): 723

Počet zaměstnanců, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu – částečný úvazek: 45

Počet zaměstnanců, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu – plný úvazek: 669

Počet odpracovaných hodin zaměstnanci JMK v evidenčním počtu (zaměstnanci zařazení do KrÚ) za sledovaný rok 2020: 1.132.211

### **SO3V2 – Fluktuace pracovní síly**

Počet zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr: 61, fluktuace činila 8,64 %.

### **SO3V3 – Benefity**

Přehled benefitů: 3 dny zdravotního volna, pružná pracovní doba, home-office, Ticket Benefit Card v hodnotě 6000,- Kč/ročně, příspěvek na penzijní připojištění v částce 1000,- Kč, stravenky v hodnotě 110,- Kč (příspěvek zaměstnavatele 90,- Kč), firemní mateřská školka, pracovní volno s náhradou platu pro oddílové vedoucí na dětských táborech, dary ze SF, příspěvek na kulturní akce, zvýhodněné volání a internet O2 Family, VIP – Datart, zvýhodněné předplatné novin a odborných časopisů od nakladatelství Economia, nabídka bankovních produktů Sberbank a Raiffasbank, Office 365 i pro domácí použití, nabídka programu GS Benefit a další. V rámci nediskriminace zaměstnanců jsou všem zaměstnancům poskytovány benefity ve stejném rozsahu a výši a nerozlišuje se, zda pracují na plný a částečný úvazek, jediným omezením je nemožnost čerpání některých benefitů ve zkušební době.

### **SO3V4 – Aktivity vzdělávání zaměstnanců, podpora odcházejících zaměstnanců**

Ve sledovaném období proběhla následující školení: vstupní vzdělávání nově přijatých zaměstnanců, které je z převážné části zajištěno interními lektory z řad zaměstnanců JMK a interní výcvikový kurs Rozvoj klíčových zaměstnanců pro řadové zaměstnance KrÚ s dobou realizace 3 let. Dále proběhlo 469 individuálních akcí (zaměstnanec se účastní vzdělávání realizovaného externím subjektem, vzdělávání probíhá mimo budovu KrÚ JMK).

### **SO3V5 – Počet hodin vzdělávání a výcviku na zaměstnance za rok podle kategorie zaměstnance**

Tento ukazatel se nesleduje. Sleduje se pouze počet vzdělávacích akcí (viz výše)  
– VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

### **SO3V6 – Sledování výkonnosti zaměstnanců a jejich kariérní rozvoj**

Základní ukazatele výkonnosti zaměstnanců se člení podle toho, zda se jedná o referenty, obslužný personál nebo vedoucí zaměstnance. Referenti: způsobilost – odborné znalosti a dovednosti, plnění základních kvalifikačních předpokladů, komunikace (písemná, ústní, prezentační dovednosti), odolnost vůči zátěži, schopnost práce ve stresu; pracovní výkon – kvalita práce, plnění pracovních úkolů, dodržování termínů, pracovní chování – dodržování platných předpisů, loajalita, spolehlivost, odpovědnost, samostatnost, iniciativa, přizpůsobivost změnám, flexibilita, vztahy na pracovišti, sdílení informací, týmová práce. Obslužný personál: způsobilost – odborné znalosti a dovednosti, plnění základních kvalifikačních požadavků; pracovní výkon – kvalita práce, plnění úkolů, dodržování termínů; pracovní chování – dodržování platných předpisů, spolehlivost, odpovědnosti, iniciativa. Vedoucí pracovníci: Odborná erudice, týmová práce, flexibilita a adaptace, samostatnost, motivace a nasazení, důslednost, odpovědnost, pečlivost, organizační schopnosti, strategické myšlení, empatie, manažerské schopnosti – řízení pracovního týmu, přirozená autorita. Přezkoumání plánů vzdělávání je součástí hodnotícího rozhovoru. Zaměstnanec má možnost si před hodnotícím rozhovorem udělat sebehodnocení a vyjádřit se v něm ke svému dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji. Totéž udělá vedoucí v rámci přípravy hodnocení zaměstnance a při hodnotícím rozhovoru dochází ke konsenzu.

### **SO3V7 – Řešení stížností zaměstnanců**

Předkládání a řešení stížností je popsáno ve vnitřním předpisu 2/INA-KrÚ Pracovní řád Za sledované období není evidována žádná stížnost.

### **SO3V8 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Rozsah používání osobních ochranných pracovních prostředků se řídí platnou legislativou (zákoníkem práce) a vnitřními předpisy KrÚ JMK - 69/INA-KrÚ OOPP. Pracovníkům jsou průběžně poskytovány osobní ochranné pracovní prostředky, které jsou dle aktuálního stavu doplňovány nebo vyměňovány za nové.

### **SO3V9 – Pracovní úrazy, nemoci z povolání**

Ve sledovaném období byly 3 pracovní úrazy, z toho 2 s následnou pracovní neschopností.

### **SO4 – Ochrana spotřebitelů**

Z pohledu **předpokladů** byly v SO4 kladeny otázky v následujících oblastech:

#### **SO4P1 – Požadavky na produkty poskytované zákazníkům/občanům**

Postup pro evidování a zajišťování požadavků na produkty upravuje 34/INA-KrÚ Příručka kvality a 64/INA-KrÚ Příručka CSR, v certifikovaných oblastech jsou identifikovány procesy dle vztahu k zákazníkům úřadu, systém managementu kvality je vytvořen procesním způsobem dle normy ISO 9001 což umožnilo nastavit systém pro měření procesů pomocí ukazatelů.

#### **SO4P2 – Hodnocení životního cyklu produktů**

Zdravotní a bezpečnostní rizika související s poskytováním či využíváním služeb KrÚ JMK jsou spojena převážně s bezpečností pohybu v budově a s požární ochranou, tato rizika jsou řešena v rámci řízení BOZP a požární ochrany. KrÚ JMK ovšem dbá na hodnocení životního cyklu nakupovaných výrobků a služeb. Jedním z významných prvků je odpovědné veřejné zadávání.

#### **SO4P3 – Programy pro dodržování zákonů, norem a závazků týkajících se komunikace se zákazníky/občany včetně inzerce, propagace a sponzorování. Vedení regionu neshod s požadavky na dodávané produkty**

Způsoby komunikace se zákazníky upravují vnitřní předpisy 34/INA-KrÚ a 64/INA-KrÚ. Popis komunikačních nástrojů dále upravují 1/INA-KrÚ, 11/INA-KrÚ a 26/INA-KrÚ. Součástí Politiky CSR KrÚ JMK je identifikace klíčových zainteresovaných stran a dále je zpracován dokument Analýza zainteresovaných stran, ze kterého vyplývají i prostředky komunikace s jednotlivými zainteresovanými stranami. Formy komunikace KrÚ JMK se zainteresovanými stranami jsou obsaženy i ve Zprávě o stavu CSR na KrÚ JMK a ve Zprávě o společenské odpovědnosti KrÚ JMK. KrÚ JMK soustavně poskytuje informace o své činnosti na webu JMK a prostřednictvím sociálních sítí, stejně tak jako jsou informace poskytovány na specializovaných webech. Relativně novým zdrojem informací jsou tzv. Aktuality o činnosti KrÚ JMK, které jsou vydávány zvlášť pro obce a pro příspěvkové organizace.

#### **SO4P4 – Monitorování a měření spokojenosti zákazníka/občana**

Hlavním nástrojem, jak monitorovat spokojenost zainteresovaných stran v čase, je šetření spokojenosti zainteresovaných stran, které v případě občanů, obcí, příspěvkových organizací a členů zastupitelstva JMK, probíhá jednou za dva roky formou elektronického dotazníku a šetření na místě, v případě zaměstnanců probíhá jednou za rok.

#### **SO4P5 – Reklamace a stížnosti zákazníků/občanů**

Je zřízena schránka důvěry /Pravidla pro zacházení s nálezy ze schránky důvěry/ a Podnětovna, která je přístupná zaměstnancům na intranetu a jednotlivé postupy jsou upraveny ve vnitřních předpisech. O způsobu vypořádání stížností jsou informace předávány prostřednictvím pololetních Zpráv o vyřizování stížností a petic. S písemnými nálezy ze Schránky důvěry je nakládáno v souladu se stanovenými Pravidly. Podnětovna je řešena s kompetentním odborem.

#### **SO4P6 – Informace poskytované zákazníkům/občanům**

Veškeré povinně zveřejňované informace jsou uvedeny na webu JMK, dalším důležitým zdrojem informací je Úřední deska, která je jednak elektronická, umožňující dálkový přístup a jednak fyzická, umístěná na budově KrÚ JMK (forma informačního kiosku).

Z pohledu **výsledků** pak otázky z oblastí:

#### **SO4V1 – Informace o produktech**

Informace o poskytovaných službách jsou uvedeny na webu JMK v jeho jednotlivých sekcích.

**SO4V2 – Celkový počet případů neshod s předpisy a dobrovolnými závazky ohledně bezpečnosti, ochrany zdraví, případně označení a informací o poskytovaných službách**

Za poslední sledované období nebyla identifikována žádná neshoda s předpisy nebo dobrovolnými závazky v této oblasti.

**SO4V3 – Výsledky týkající se spokojenosti zákazníků/občanů**

Veškeré výsledky nebo klíčové závěry z dotazníkového šetření spokojenosti jsou uvedeny ve zprávě Výsledky šetření spokojenosti se službami poskytovanými KrÚ JMK.

**SO4V4 – Celkový počet případů neshod s předpisy a závazky ohledně externí komunikace včetně inzerce, propagace a sponzorování podle typu výstupů**

Za poslední sledované období nebyla identifikována žádná neshoda s předpisy nebo dobrovolnými závazky v této oblasti.

**SO4V5 – Celkový počet opodstatněných stížností ohledně narušení soukromí zákazníka/občana a ztráty jeho dat**

Ve sledovaném období nebyla identifikována žádná stížnost na zaviněné narušení soukromí či ztráty dat.

**SO4V6 – Peněžní hodnota významných pokut pro neshody se zákony a předpisy týkající se poskytování služeb**

KrÚ JMK nesleduje toto kritérium, proto není vhodné jej hodnotit – VYŘAZENO Z HODNOCENÍ.

Za informace získané z oblasti sociálního pilíře v dotazníku KORP odpovídá Mgr. Martina Odvářková, managerkou kvality odpovědnou za CSR KrÚ JMK. Bodové hodnocení tohoto pilíře je k vidění v kapitole 3.2.7.

V rozhovoru s Mgr. Martinou Odvářkovou došlo i na sociální pilíř a byly i zde identifikovány aktivity, kterých si krajských úřad nejvíce cení a zároveň aktivity, které hodnotí jako nejslabší. Mezi nejlépe hodnocené aktivity patří jednoznačně benefity a celkové chování k zaměstnancům. Zde si Mgr. Martina Odvářková velmi chválila hlavně současnou situaci, kdy krajský úřad pružně zareagoval na koronavirovou pandemii, avšak není možné v současné době říci, která ze zavedených výhod, jako je například flexibilní pracovní doba či více homeoffice, po pandemii na úřadě zůstane. Slabinu vidí Mgr. Martina Odvářková hlavně v komunikaci, jelikož je krajský úřad, posléze celý kraj, opravdu velká instituce, je velmi těžké si předávat informace a zapojovat zainteresované strany dostatečně efektivně. Za největší problém v komunikaci lze považovat právě to, že mezi sebou nejsou schopny dostatečně komunikovat odbory úřadu, jejichž práce spolu souvisí, zde dochází mnohdy k nejasnostem či sdělování nepravdivých informací.

### **3.2.7 Vyhodnocení současného stavu**

Jak již bylo zmíněno, pro hodnocení CSR je použita metoda KORP. Prvních 13 otázek z oblasti management a organizační zabezpečení ohodnotila Mgr. Martinou Odvářkovou následně:

- 1) představitel vedení CSR v organizaci – 75 b.
- 2) jmenování týmu CSR – 90 b.
- 3) identifikované relevantní zainteresované strany včetně způsobu komunikace a oblasti spolupráce – 80 b.
- 4) strategie a cíl CSR v organizaci – 75 b.
- 5) výcvik pracovníků v CSR a týmové práci – 38 b.
- 6) dokumenty o CSR – 90 b.
- 7) záznamy o CSR – 90 b.

- 8) management (řízení) dokumentů a záznamů – 90 b.
- 9) provázání činností spojených s CSR s běžnými pracovními činnostmi – 80 b.
- 10) organizační zabezpečení tvorby Zprávy CSR – 90 b.
- 11) systém zlepšení – identifikace silných stránek, příležitostí ke zlepšení, projekty – 70 b.
- 12) monitorování a měření v oblasti CSR – 75 b.
- 13) audity a systém hodnocení shody s legislativou, předpisy a přijatými závazky – 90 b.

Celkový součet bodů ( $\sum Bd$ ) v této oblasti je 1033 b., který byl dosažen do rovnice (1) a zároveň i do tabulky 9.

$$\sum BM = 1033:13 \doteq 79, \quad (1)$$

Na základě výpočtu z rovnice (1) je získáno  $\sum BM$ , které je dosazeno do tabulky 9 níže.

V následujícím kroku je vyhodnocen dotazník, který obdovoala Mgr. Martina Odvárková spolu s její kolegyní Mgr. Danielou Trenzovou. Pro lepší přesnost byly předpoklady i výsledky v dotazníku hodnoceny do co největších detailů, je proto třeba za pomoci aritmetického průměru získat potřebná data, jak je k vidění níže v rovnici (2). Výpočty jednotlivých subkritérií jsou k vidění v příloze 3 a výsledky výpočtů jsou dosazeny do tabulky 9.

Tabulka 8 Souhrn bodového hodnocení KrÚ JMK

	Počet bodů předpoklady	Počet bodů výsledky	Body celkem
EM1	91	63	154
EM2	82	x	82
EM3	86	63	149
EG1	45	35	80
EG2	50	80	130
EG3	85	73	158
EG4	66	77	143
SO1	65	63	128
SO2	83	66	149
SO3	79	84	163
SO4	84	86	170
<b>Součet bodů dotazníku</b>	/	/	1033
<b>Průměrný počet bodů z části Management a organizační zabezpečení CSR – průměr</b>	/	/	79
<b>CELKOVÝ POČET BODŮ ORGANIZACE</b>	816	690	<b>111</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pláškové a Ryšánka (2013, s. 25)



Získané hodnoty byly dosazeny do rovnice (3), díky které byl zjištěn celkový počet bodů ( $B$ ) KrÚ JMK.

$$B = \frac{79}{2} + \frac{815 + 690}{11 + 10} \doteq 111 \quad (3)$$

Součet bodů, které KrÚ JMK v celém dotazníku KORP nasbíral, je 111 z možných 150. Tento výsledek lze hodnotit velmi kladně, ale zároveň není nijak překvapující, vzhledem k tomu, jak dlouho a s jakou vervou se Jihomoravský kraj angažuje v oblasti CSR. Byť CSR lze považovat za velmi dobře zpracované téma kraje, jsou zde místa pro jeho zlepšení.

### 3.3 Doporučení pro zlepšení

Jak vyplynulo z celkového hodnocení kraje, tak i z rozhovoru s Mgr. Martinou Odvárkovou, kraj se v CSR opravdu velmi angažuje již řadu let, a proto je velmi obtížné stále nacházet nová doporučení či aktivity, které by kraj již nezkoušel či je neměl zavedené. Na základě analýzy současné situace jsou níže uvedena doporučení, která by kraji mohla opět pomoci v rozvoji v oblasti společenské odpovědnosti.

#### 1) Dotahování výsledků

Jak je patrné z tabulky 9 výše, kraj je mnohem silnější v oblasti předpokladů než v oblasti výsledků. Značí to fakt, že kraj je schopný stanovit si cíle, ale jejich dotahování je už obtížnější. Bohužel tato skutečnost není vždy ovlivnitelná, jelikož veřejný sektor se vyznačuje mnohem větší byrokracií než sektor soukromý. Aby došlo ke zlepšení v této rovině, alespoň v oblastech, o kterých má pravomoc rozhodovat čistě kraj, je zapotřebí přesvědčit vedení kraje o nezbytnosti rozvoje CSR, jak uvedla v rozhovoru i Mgr. Martina Odvárková. Ostatně pozitivní vliv CSR je z dlouhodobého hlediska patrný i v úsporách a jelikož Jihomoravský kraj se věnuje CSR již několik let, nebude příliš obtížné zmapovat jeho vývoj a přínos díky čemuž bude i vedení kraje více nakloněno dalšímu rozvoji.

#### 2) Jednotná politika CSR

Jak přiznala Mgr. Martina Odvárková, rozvoj CSR je velmi závislý na politické straně, která je v danou dobu ve vedení kraje. Mnoho projektů je tedy zamýšleno pouze na funkční období, tedy na 4 roky, vždy do dalších voleb. Toto by se dalo vylepšit přijetím strategie, která by upravovala rozvoj CSR na dobu delší, než je funkční období a všechny strany by jí musely respektovat a dodržovat. Tím by bylo docíleno lepšího rozvoje a kontinuity v CSR.

#### 3) CSR do škol

Rozvoji CSR by mohl pomoci také projekt CSR do škol, který spustila městská část Praha 13. Městská část Praha 13 ve spolupráci s Českou společností pro jakost přišla s projektem, jehož cílem bylo aplikovat a vyhodnotit přístupy k CSR a udržitelnosti na vybraných školách. V rámci projektu byla také vypracována metodika s názvem CSR do škol, která má napomáhat v zavádění CSR do škol v celé republice. Jelikož Mgr. Martina Odvárková označila jako velký nedostatek právě nevzdělanost občanů v této problematice, dalo by se zařazení projektu CSR do škol označit za možnost, jak občany vést k pozitivnímu smýšlení o udržitelném rozvoji již od útlého věku. Publikace CSR do škol je volně k dispozici na internetových stránkách České společnosti pro jakost a má dvojitý účel – v první řadě se snaží poskytnout školám ucelený pohled na společenskou odpovědnost a udržitelnost a v druhé řadě nabízí metodiku, jak tento přístup zavést do managementu školy, díky čemuž se CSR stane přirozenou součástí chování pedagogů, žáků i rodičů (Plášková a Hykš, 2016).

#### **4) Zavedení environmentálního managementu**

Jak bylo z dotazníkového šetření zjištěno, KrÚ JMK nemá systém environmentálního managementu zavedený, a tedy není ani stanovena odpovědná osoba za životní prostředí. Pro řízení činností týkajících se životního prostředí byl zřízen odbor životního prostředí, ale i přesto by se dalo doporučit jmenování konkrétní odpovědné osoby, ideálně ve vedení kraje.

#### **5) Lepší zapojení zainteresovaných stran**

Další doporučení, které by kraji mohlo pomoci v jeho rozvoji, je lepší zapojení zainteresovaných stran. Mgr. Martina Odvárková podotkla v rozhovoru, že je velmi těžké zapojovat zainteresované strany do tvorby strategie a celkového rozvoje společenské odpovědnosti v kraji, jelikož je kraj a počet osob, které ovlivňuje, opravdu velký. K řešení by mohla napomoci současná situace, kdy díky koronavirové pandemii byl svět převeden z offline fungování do online. Mnoho institucí bylo nuceno naučit se fungovat jinak a například výuka a velké konference by si dříve nikdo nepředstavoval tímto stylem. Jak je však zřejmé, je to možné. Díky tomuto zjištění by tedy bylo možné pořádat online zasedání, kde by město představovalo své plány, budoucí aktivity a jiné, a zároveň jedinci, kterých by se to týkalo, by se do nich mohli jakkoliv zapojit a své návrhy psát do diskuze, čímž by se dostalo na každého, lidé by se nepřekřikovali a zároveň by jednotlivé podněty byly zaznamenány k postupnému prozkoumání a případnému zařazení do plánů. Zainteresované strany by se tak mohly mnohem lépe podílet na tvorbě CSR v kraji. Inspiraci by KrÚ JMK mohl hledat například u kraje Vysočina, který veřejná fóra pořádá již šest let a v dubnu 2021 plánuje první online fórum Zdravého kraje (Dobrá praxe, 2021).

#### **6) Zlepšení komunikace**

Pro další zlepšení by kraj mohl zřídit aplikaci, která by shrnovala celou současnou situaci, vzdělávala lidi v problematice, představovala plány do budoucna, upozorňovala občany na zamýšlené aktivity v oblasti společenské odpovědnosti, do kterých by se mohli zapojit, a dávala by jim prostor pro náměty a doporučení pro zlepšení. Tato aplikace by byla jistě efektivnější než dotazníkové šetření prováděné jednou za dva roky, které uplatňuje kraj nyní, jelikož by vykazovala konstantní stav a okamžitou možnost zpětné vazby. Zároveň by reflektovala moderní přístup kraje. Pořizovací náklady jsou odvislé od složitosti a komplexnosti aplikace a v případě, že by si kraj pronajal nějakou již fungující aplikaci a pouze by jí přizpůsobil svým potřebám, nemusela by to být tak velká investice. Dobrým doporučením, alespoň pro inspiraci, je aplikace JOBka.cz, kterou v současné době začíná využívat stále více zaměstnavatelů. V aplikaci je možné navolit několik modulů a podle toho je placen měsíční paušál. Mezi použitelné moduly pro kraj lze zařadit modul sdělení, dotazníky, ankety, kontakty, schránka dobrých nápadů, kalendář, jízdní řády, dokumenty, videoškolení či onboarding (průvodce).

#### **7) Komunikace mezi zaměstnanci**

Mezi nedostatky KrÚ JMK, a bohužel i řady dalších úřadů, patří fakt, že občas to vypadá, jako když pravá ruka neví, co dělá ruka levá. Byť zaměstnanci plní své povinnosti na výbornou, už nepovažují za potřebné sdělovat informace ostatním odborům a tím dochází mnohdy k neznalosti, která působí velmi neprofesionálně. Jelikož KrÚ JMK používá intranet, tedy svůj privátní internet, není takový problém propojit jednotlivé odbory právě v tomto online světě a vytvořit tak databázi přístupnou všem zaměstnancům. Interním předpisem by následně bylo třeba stanovit povinnost informace do této databáze zaznamenávat a zároveň si pravidelně kontrolovat, co je na úřadu nového, obzvláště na odborech, jejichž práce spolu nějakým způsobem souvisí.

## **8) Benefits**

Mgr. Martina Odvářková vychválila benefity KrÚ JMK jak v rozhovoru, tak i v dotazníku. Zmínila ale také, že díky koronavirové pandemii zjistili, že mnoho věcí lze dělat jinak. V současné době se u nich na úřadě nesmí potkávat více než dva lidé v kanceláři, z tohoto důvodu dochází do kanceláře Mgr. Martina Odvářková pouze jednou za čtrnáct dní na dva dny, zbývající čas pracuje z domova. Benefit homeoffice přišel až na základě opatření a snah zamezit šíření nemoci, jeho udržení by však uvítalo mnoho zaměstnanců. Stejně tak klouzavou pracovní dobu, jelikož mnoho zaměstnanců dojíždí z okolních obcí a občas mají problém s dopravní situací. V rámci péče o zaměstnance by tedy bylo dobré lehce uvolnit tolik svázaná pravidla pracovní doby, ale zároveň provádět šetření, zda toho není zneužíváno.

## **9) Age management**

Age management je poměrně novým tématem a jak z hodnocení vyplynulo, je to jedno z témat, které KrÚ JMK ještě nemá úplně podchycené. Pro rozvoj v této oblasti přitom není zapotřebí velkého úsilí. Jak ukázaly příklady dobré praxe, je velmi důležité zaměstnancům umožnit stejnou míru dostupnosti vzdělání, tím pádem ale vzdělání přizpůsobit tak, aby jej zvládly jak mladší ročníky, tak i ty starší. Další příklad dobré praxe říká, že je třeba se zaměřit na pracovní prostředí, aby odpovídalo ergonomickým požadavkům v souvislosti s věkem zaměstnance. Další věc, kterou úřad v této oblasti může udělat, je úprava denní či týdenní pracovní doby, aby zaměstnancům v seniorském věku více vyhovovala. Do této oblasti lze také zařadit fenomén sendvičové generace a péči o ni.

## **10) Spolupráce na národní úrovni**

Národní síť Zdravých měst podporuje setkávání Zdravých měst, obcí a regionů za účelem sdílení svých praktických zkušeností a postupů. Z těchto důvodů vznikl roku 2019 projekt Rozvojovna, kam se mohou členové Národní sítě Zdravých měst přihlásit a vyměňovat s ostatními své poznatky (Národní síť Zdravých měst, 2019). Dle získaných informací je v Jihomoravském kraji hned několik členů této sítě, ale do projektu Rozvojovna se zatím Jihomoravský kraj nezapojil. Toto doporučení tedy apeluje na KrÚ JMK, aby se účastnil akcí, které budou pořádány v budoucnu, jelikož zde může načerpat inspiraci a doplnit tak své mezery v rozvoji nejen v oblasti CSR.

## 4 Závěr

Společenská odpovědnost je koncept, který se dynamicky rozvíjí obzvláště v posledních letech a vytváří pozitivní změnu ve svém okolí. Díky CSR se mnoho společností přestalo zabývat pouze svým ziskem, ale začalo cílit i na jiné oblasti jako je environment a oblast sociální. Tento koncept se však týká i veřejného sektoru, kde je na něj kladen stále větší důraz.

Na CSR existují odlišné názory. Několik odborníků považuje společenskou odpovědnost za něco neoddelitelného od svého bytí a snaží se v souladu s tímto konceptem jednat ve všech souvislostech a situacích. Existují ale i odborníci, kteří vnímají CSR negativně a tvrdí, že podniky by se měli zaměřovat převážně na svůj ekonomický zisk. Většina se však shoduje na tom, že společenská odpovědnost je nezbytná, obzvláště její rozvoj, a to hlavně ve spojitosti s trvale udržitelným rozvojem.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout doporučení pro zlepšení a rozvoj CSR v Jihomoravském kraji, a to na základě analýzy současné situace v kraji. Analýza byla provedena pomocí metody Korp, kdy informace k ní byly získány na základě dotazníku Korp a rozhovoru s Ing. Martinou Odvárkovou. Z hodnocení vyplynulo, že Jihomoravský kraj uplatňuje princip Triple-bottom-line, tedy zaměřuje svou pozornost na všechny tři pilíře – ekonomický pilíř, environmentální pilíř a sociální pilíř, a v těchto pilířích se snaží rozvíjet jednotlivé aktivity k posílení společenské odpovědnosti. Jelikož se kraj tématu CSR věnuje již od roku 2012, je jeho rozvoj opravdu znatelný ve všech pilířích a problematika společenské odpovědnosti je v kraji dobře podchycená. I přesto lze nalézt body, v kterých kraj má jisté mezery. Na základě vyhodnocení získaných dat byla tedy navržena doporučení, která mohou Jihomoravský kraj opět posunout vpřed.

Vzhledem k tomu, že si Krajský úřad Jihomoravského kraje uvědomuje, že rozvoj moderní společnosti jde ruku v ruce s rozvojem společenské odpovědnosti a jeho snaha je viditelná, lze s jistotou říci, že navržená doporučení minimálně zvaží. Svůj podíl na rozvoji společenské odpovědnosti mají i zainteresované stany, proto lze tuto práci považovat za podnět pro rozvoj kraje, ale také může sloužit jako informační materiál pro zainteresované stany, které se v problematice CSR dostatečně neorientují, jelikož práce shrnuje současnou situaci a nabízí výhledy do budoucnosti.

Byť je pojem společenské odpovědnosti čím dál častěji skloňován a vyhledáván, čeká soukromý i veřejný sektor ještě dlouhá cesta, než se principy společenské odpovědnosti dostanou do každodenní praxe.

## Literatura

### Knížní zdroje

BLOWFIELD, M., MURRAY, A. *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press, 2008. 452 s. ISBN 01-992-0909-X.

BOWEN, H. R. *Social responsibilities of the businessman*. Iowa City: University of Iowa Press, 2013. 298 s. ISBN 978-1-60938-196-7.

BLÁHA, J., ČERNEK, M. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 211 s. ISBN 978-80-248-3828-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckova edice ekonomie, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KRBOVÁ, J. *Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 144 s. ISBN 978-80-7552-744-8.

KULDOVÁ, L. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem – Strategická CSR*. Plzeň: NAVA, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

MÁDLOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, Management, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ, 2008, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

PLÁŠKOVÁ, A., RYŠÁNEK, P. *Společenská odpovědnost (CSR) - Hodnocení CSR organizací veřejného sektoru v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. Praha: Rada kvality ČR, 2013. 76 s. ISBN 978-80-02-02435-4.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance: státní politika turismu České republiky: systémový přístup k řešení problémů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 196 s. ISBN 978-80-247-3842-0.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

WERTHER, W., CHANDLER, D. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. 2nd ed. London: SAGE, 2010. 415 s. ISBN 978-1-4129-7453-0.

### **Internetové zdroje**

ALEXIS, G. *The Global Sullivan Principles* [online]. 2010 [cit. 2020-12-15]. Dostupný z WWW:

[https://www.researchgate.net/publication/255977628\\_The\\_Global\\_Sullivan\\_Principles/link/0deec52131b0e91e98000000/download](https://www.researchgate.net/publication/255977628_The_Global_Sullivan_Principles/link/0deec52131b0e91e98000000/download)

ACCOUNT ABILITY UK. *AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-12-18]. Dostupný z WWW:

<http://www.accountability.org/standards/>

BUSINESS LEADERS FORUM. *Normy a iniciativy* [online]. 2020 [cit. 2020-12-15]. Dostupný z WWW: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>

BUSINESS LEADERS FORUM. *Slovníček pojmů* [online]. 2020 [cit. 2020-12-15]. Dostupný z WWW: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

CITÁTY SLAVNÝCH OSOBNOSTÍ. *Antoine de Saint Exupéry* [online]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupný z WWW: <https://citaty.net/citaty/281925-antoine-de-saint-exupery-zemi-nededime-po-predcich-nybrz-si-ji-jen-vypujcu/>

DOBŘÁ PRAXE. *Kraj Vysočina: Historicky první online Fórum Zdravého kraje* [online]. 2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné na <https://dobrapraxa.cz/cz/priklady-dobre-praxe/kraj-vysocina-prvni-online-forum-zdraveho-kraje>

EVROPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha* [online]. 2001 [cit. 2021-02-02]. Dostupný na WWW: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>

CARROLL, A. B. *Corporate social responsibility. Business and Society* [online]. 1999 [cit. 2020-11-30]. Dostupný z WWW:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303>

DAHLSTRUB, A. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. In Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2008 [cit. 2020-12-17]. Dostupný z WWW:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* [online]. 1970 [cit. 2021-01-10]. Dostupný z WWW: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

FORBES. *The World's Most Reputable Companies For Corporate Responsibility 2019* [online]. 2019 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z WWW:

<https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2019/09/17/the-worlds-most-reputable-companies-for-corporate-responsibility-2019/?sh=45c56b88679b>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Consolidated set of GRI sustainability reporting standards* [online]. 2021 [cit. 2021-01-12]. Dostupný z WWW:

<https://www.globalreporting.org/>

IOS. *ISO 14001* [online]. 2021 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z WWW: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

ISO. *Pracovní překlad ISO/CD 26000* [online]. 2009 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy/>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Politika společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje* [online]. 2020 a [cit. 2021-03-16]. Dostupné z WWW:

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=283946&TypeID=2>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Příručka společenské odpovědnosti* [online]. 2020 b [cit. 2021-03-20]. Dostupné z WWW:

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=283946&TypeID=2>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Přehled ocenění Jihomoravského kraje a Krajského úřadu* [online]. 2018-2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z WWW:

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=283946&TypeID=2>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Strategie Krajského úřadu Jihomoravského kraje 2016 – 2020* [online]. 2016 [cit. 2021-03-20]. z WWW: Dostupné

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=299152&TypeID=2>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Strategie Krajského úřadu Jihomoravského kraje 2021 – 2025* [online]. 2016 [cit. 2021-03-20]. z WWW: Dostupné

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=299152&TypeID=2>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Základní informace o Jihomoravském kraji* [online]. 2018 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z WWW:

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=27204&TypeID=2>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Zpráva o společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje za rok 2012/2013* [online]. 2013 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z WWW:

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=283946&TypeID=2>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Zpráva o společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje za rok 2017* [online]. 2017 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z WWW:

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=283946&TypeID=2>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Zpráva o společenské odpovědnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje za rok 2019* [online]. 2019 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z WWW:

<https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=283946&TypeID=2>

JURČÍK, R. *Správní právo hmotné* [online]. 2012 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z WWW:

<https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=62928>

KPMG. *International Survey of Corporate Responsibility Reporting* [online]. 2011 [cit. 2021-01-11]. Dostupné z WWW: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/02/Corporate-responsibility-reporting-2012-eng.pdf>

MÁDLOVÁ, L. *CSR* [online]. 2015 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z WWW:

<https://luciekuoldova.webnode.cz/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Směrnice OECD pro nadnárodní podniky* [online]. 2016 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/narodni-kontaktni-misto/smernice/smernice-oecd-pro-nadnarodni-podniky--223693/>

OECD, *Směrnice OECD pro nadnárodní podniky* [online]. 2000 [cit. 2021-01-13]. Dostupné z WWW: <http://www.oecd.org/investment/mne/38111122.pdf>

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. *Naplňování Národní politiky kvality 2016-2020* [online]. 2016 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.npj.cz/o-nas/strategie-npk-2016-2020>

NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST. *Podzimní škola Zdravých měst – „Rozvojovna“* [online]. 2019 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z WWW: <https://www.zdravamesta.cz/cz/probehle-akce/podzimni-skola-zdravych-mest-2019-rozvojovna>

NÁRODNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Příručka CSR pro veřejnou správu „aneb jak se chovat společensky odpovědně“* [online]. 2016 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z WWW: <http://www.npj.cz/images/soubory/publikace/101.pdfwww.npj.cz>

OCHRÁNCE. *Ombudsman – veřejný ochránce práv* [online]. 2020 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z WWW: <https://www.ochrance.cz/>

PLÁŠKOVÁ A., HYKŠ O. *CSR do škol: Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj ve školách* [online]. 2016 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.csq.cz/nabidka-publikaci/csr-do-skol/>



TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [online]. 2004 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z WWW: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

UNITED NATION GLOBAL PACTS. *GUIDE TO CORPORATE SUSTAINABILITY: Shaping a Sustainable Future* [online]. 2014 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z WWW: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN\\_Global\\_Compact\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Sustainability.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf)

## **Přílohy**

### **Seznam obrázků**

Příloha 1 Odkaz na cloud – Dotazník KORP .....	II
Příloha 2 Rozhovor s Mgr. Martinou Odvárkovou .....	III
Příloha 3 Výpočty subkritérií .....	XI

## *Příloha 1 Odkaz na cloud – Dotazník KORP*

Vzhledem k rozsahu byl vyhotovený dotazník uložen do cloudu. Odkaz na něj je [zde](#) a pro zobrazení dotazníku je třeba zažádat autorku o přístup. Po jeho udělení je dotazník přístupný pro čtení.

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Pláškové a Ryšánka (2013, s. 39 – 40 a 49 – 70)*

## *Příloha 2 Rozhovor s Mgr. Martinou Odvárkovou*

### **Rozhovor s Mgr. Martinou Odvárkovou**

**Datum:** 31.3.2021, 13:30 – 14:30

**Souhlas se zaznamenáním rozhovoru:** ANO

**Dobrý den, paní Odvárková, jsem moc ráda, že jste si na mne udělala čas. Nejdříve Vám chci moc poděkovat za všechny zaslané podklady, protože vím, že to bylo hodně rozsáhlé, ale moc jste mi pomohli. Takže ještě jednou moc děkuji.**

Není zač, rádi pomůžeme

**Na úvod bych Vás chtěla poprosit, jestli byste se mohla představit v souvislosti s CSR. Proč vlastně komunikují právě s Vámi ohledně společenské odpovědnosti?**

Tak já působím na Krajském úřadu Jihomoravského kraje, na útvaru řízení kvality, pod který právě společenská odpovědnost spadá. Oficiálně mám funkci manažerky kvality odpovědné právě za oblast společenské odpovědnosti. Takže to je důvod, proč komunikujeme spolu. Jednak mám na starosti systémové věci, to znamená vlastně koordinaci systému řízení společenské odpovědnosti, který máme u nás certifikovaný, a dále se zabývám i takovými záležitostmi, které se týkají zaměstnanců a spadají do společenské odpovědnosti, tzn. různými neformálními aktivitami na podporu organizační kultury, dobročinností, dobrovolnictvím a podobně. Jinými slovy – mám na starosti vše, co společenská odpovědnost úřadu zahrnuje.

**Můžete trochu přiblížit celou historii společenské odpovědnosti ve vašem kraji? Proč jste vůbec jako kraj začínali se společenskou odpovědností?**

Musím říci, že v našem kraji se různé aktivity spadající do společenské odpovědnosti dělaly vždy, jen se to nejmenovalo „společenská odpovědnost“ a nijak se to takto nezastřešovalo. Kraj vlastně už ze své podstaty dělá spoustu věcí – zákon mu ukládá starat se o území a jeho rozvoj, ale už neříká to, jakým způsobem to má kraj dělat, co a jak do svého území a komunity investuje. To znamená, že společenská odpovědnost byla vždy součástí kraje, ale nebyla na to žádná speciální kolonka, nebo nějaký pojem, pod který by se to zahrnovalo. Cíleněji se začalo o společenské odpovědnosti mluvit více v letech 2005, kdy začínaly různé projekty, které nás pak postupně směřovaly dál díky sebehodnocení, pak přišlo ISO, tedy management kvality, a v jeho rámci už se jednalo o konkrétní aktivity a postupně přicházely další projekty spojené s možností čerpání evropských peněz právě na tyto kvalitářské aktivity, takže my jsme si vlastně v rámci jednoho takového projektu právě tu společenskou odpovědnost vlastně oficiálně zavedli a certifikovali, tuším v roce 2012.

**S jakými komplikacemi jste se v těch začátcích střetávali? Co bylo podle Vás nejtěžší?**

Víte, asi úplně nejtěžší – ale to není jen u společenské odpovědnosti, týká se to všech oblastí a metod – je jakoby přesvědčit lidi, aby se tomu začali věnovat. Dodnes se setkáváme s nepochopením, kdy lidé žijí v domněnání, že kraj má prostě stanovené něco, co musí dělat, má různé zákonem určené činnosti, které dělá pro občany, nebo pro svoje zainteresované strany, a všechno, co je jakoby navíc, tak je svým způsobem zatěžuje. Takže asi nejtěžší bylo přesvědčit vedení, že je potřeba tyto věci dělat a nějakým způsobem je řídit a nenechat jen tak plynout, a pak tedy přesvědčit a vlastně neustále přesvědčovat kolegy, že to smysl má.

**Říkáte 'přesvědčit lidi, že je to potřeba', proč si myslíte, že je potřeba se společenské odpovědnosti věnovat, dotahovat věci, aby byly lepší?**

Určitě z titulu postavení kraje. Je to vlastně veřejná instituce, a kdo jiný by měl jít v této oblasti příkladem, než právě kraj. Tak nějak jsme to cítili my, kteří jsme na tom byli zainteresovaní už od začátku, vnímali jsme to jako svoji niterní potřebu, bylo to hodně o naší angažovanosti a nadšení, sami cítíme, že to je dobré, tak jsme chtěli, aby se tak prezentoval i ten kraj, nebo úřad.

### **To je hezká myšlenka. A jaké byly ty začátky?**

Tak něco bylo na začátku jednodušší, a něco složitější. Složitější to bylo v tom, že se vlastně spousta těch věcí musela nastavit, a to právě s ohledem na systém, nejen na výkon těch aktivit. Ale tím, že jsme se drželi vlastně nejdřív národního programu pro posuzování shody – tedy vlastně normy, stanovuje, jaké věci je třeba administrativně zajistit. Na to jsme dřív nebyli zvyklí. Znamenalo to nastavovat různé procesy, vypracovat vnitřní předpisy, a to právě jako by ty lidi od toho odrazovalo. Říkali si, na co to potřebujeme, vnímali to jako zbytečně zatěžující, takže to bylo občas složité. Naopak jednodušší to bylo v tom, že spousta těch aktivit vůbec nebyla, takže bylo snadnější je vymýšlet a také ty lidi pro to nadchnout a motivovat je, což třeba nyní, když kraj už má realizovaných hodně věcí, tak je to o hodně složitější vymyslet něco nového, něco, čím bychom společenskou odpovědnost posunuli dál. Také musím říci, že máme někdy tak trochu pocit, že to tlačíme jakoby my, odspodu, místo aby náměty a cíle přicházely od vedení, takže spíše my připravíme něco, co by podle našeho názoru mohlo být dobré pro kraj, a čekáme, jestli nám to schválí nebo ne.

### **A když ještě zůstaneme u vývoje – který z těch pilířů Vám připadal nejjednodušší, i na to začlenění lidí, a který naopak nejhorší? Do kterých aktivit se lidé zapojovali lépe a do kterých hůře?**

Z mého pohledu – co se týče aktivit, tak nejjednodušší je ekonomický pilíř – zahrnuje nejvíce věcí, které nám třeba nějakým způsobem i ukládají zákony, takže jde vlastně jen o to najít k tomu nějakou nadstavbu, prostě se snažit dělat věci ještě lépe, než je ta základní povinnost. V této oblasti tedy bylo hodně věcí už zpracovaných. Naopak – co se týče zapojení lidí, tak bych řekla, že lidé mají blíž spíše k sociálnímu pilíři, protože jednak to vychází z podstaty člověka, a jednak proto, že se tam hodně věcí týká vlastně zaměstnanců. Proto motivace zapojení lidí byla v tomto pilíři větší, a i ty aktivity se vymýšleli daleko snadněji, protože se to dělalo pro vlastní zaměstnance. Nicméně i v environmentálním pilíři se také udělalo hodně věcí od toho začátku, hlavně díky tomu, že tam tomu byli nakloněni vedoucí, kteří to mají na starosti a mohli to nějakým způsobem ovlivnit. Tito vedoucí s námi hodně spolupracovali a sami vymýšlejí věci, jak to posunout dál. Je skvělé, že to neděláme přímo my, ale že si to oni vzali za své. Takže asi úplně jednoznačně nelze říci, který ten pilíř byl jakoby nejjednodušší, nebo se lidi k tomu nejsnáze přesvědčovali. Vždycky je fajn, když ti lidé vidí nějaký přínos pro ně, a není to pro ně jen ta zatěžující administrativa navíc. Vždycky když tam dojde k nějakému zlepšení, ať už že se lidem podaří ulehčit nějakou práci nebo něco pro ně udělat navíc, tak je to fajn.

### **Tak to určitě. A když tedy zůstaneme u těch pilířů, když nebudeme brát v úvahu současnou pandemii, kdybyste měla zhodnotit celkovou situaci, který z těch pilířů v současné době je nejlepší nebo kde se vám celkově nejvíc daří?**

Na tuto otázku není lehké odpovědět. My, jakožto úřad, máme v tomto jakoby trochu specifické postavení, třeba na rozdíl od soukromých firem. Ty na to mají managery společenské odpovědnosti, kteří to nějakým způsobem všechno vedou zastřešují a vedou. U nás je to spíš rozvrstvené mezi jednotlivé odbory, které si zajišťují ty konkrétní aktivity, a navíc nám do toho ještě výrazně zasahuje naše politická reprezentace. Takže my jako sami si nemůžeme stanovit, co bychom chtěli dělat, pokud to není i jejich cíl. S tím souvisí i fakt, že třeba i každé 4 roky se mění priority, protože každá ta politická reprezentace má trochu jinou představu o tom, kde by

se do toho kraje mělo investovat, kam by ten kraj měl směřovat. Takže se nedá říct, v kterém tom piliří se nám daří nejvíc, já si myslím, že se snažíme, aby se nám dařilo ve všech těch třech.

**Chápu. Když jste narazila na to, že každé čtyři roky se to může nějak měnit – to je opravdu tak znát, kdo je ve vedení kraje? Samozřejmě po Vás nechci názvy stran a jejich priority, ale spíše jen obecně....**

Řekla bych, že určitě. Tedy ne, že by se ty priority nějak výrazně změnily, protože kraj samozřejmě má nějaké priority, které musí naplňovat, musí investovat tam, kde ho to nejvíc tlačí. Je to možná spíše o přístupu těch politiků, že někdo to prostě jakoby vůbec nevnímá, že to je potřeba, třeba nějaká společenská odpovědnost, skoro by se zdálo, že ani neví, co to společenská odpovědnost je. Teď bych ale řekla, že současné vedení to reflektuje celkem dobře, že si uvědomují důležitost společenské odpovědnosti, takže to je potom pro nás i ta práce snazší.

**Tomu rozumím. Když jsem tedy narazila na ten COVID19 – jak se podepsala současná pandemie na společenské odpovědnosti? Vnímáte tam nějaké významné změny?**

Tak samozřejmě, že se tato situace projevila, i když ty dopady ještě v současné době nejsou takové, alespoň co se týká financí. Předpokládalo se, že už i ten minulý rok budou velké propady a budou muset být velké úspory a nebudou prostě finance na různé věci. Nakonec ta situace nebyla tak špatná, ale je možné, že se to projeví až letos. Ještě bych chtěla říci, že občas máme trochu problém rozlišovat společenskou odpovědnost úřadu a společenskou odpovědnost kraje. Ty činnosti jsou poměrně hodně provázané, že definovat, co zahrnuje ta společenská odpovědnost úřadu, a co je už ta krajská část, je hodně těžké. Na tu krajskou část my až tak velký vliv nemáme, protože právě o ní rozhodují politici např. prostřednictvím dotací a podobných věcí. Nicméně si myslím, že třeba ohledně těch dotací nebo investic bude situace asi horší, protože ty peníze na to úplně nebudou, a ani to nejsme schopni ovlivnit, odvíjí se to prostě od nějakého rozpočtového určení daní a podobně. A co se týká úřadových aktivit, tak ty byly bohužel od loňského března téměř stopnuté všechny, my jsme vlastně za celý ten rok neměli možnost cokoli uspořádat, protože vždycky to bylo spíš o tom osobním setkávání a osobních kontaktech, a dělat tyto věci ve virtuálním prostředí, to nám přijde nezajímavé a nechce se nám do toho. Takže by se dalo říci, že díky COVIDu jsou v podstatě všechny naše aktivity směrem k zaměstnancům úplně na nule.

**Chápu, tomu rozumím, a bohužel s tím asi nic neuděláte.**

Tedy ne, že by se nedalo něco zorganizovat, ale v této situaci ani vedení nechce, aby se lidé scházeli a potkávali, takže je to takové složité.

**To je pravda. V současné době je spíše potkávání lidí omezováno. Říkala jste, že máte problém rozlišit mezi úřadem a krajem, to asi nevádí, klidně to můžete říct za kraj nebo jen za úřad: Kdybyste měla představit nějakou vizi, nějakou myšlenku CSR, co vás vystihuje, co vás drží, co by to bylo?**

Tak samozřejmě my vizi máme nějakým způsobem naformulovanou nebo pojmenovanou a hodně to právě koresponduje i s vizí, která je vůbec jakoby ve strategii kraje, aby se to doplňovalo. Těžko říci, co nás vystihuje, protože kraj třeba na rozdíl od obce, která se opravdu soustředí na malé území, tak ten kraj je rozkročený strašně široce. To území je opravdu veliké, má přes 1 mil obyvatel a relativně by měl dosáhnout na všechny. Takže my máme vizi, takovou tu strategickou, že jsme krajem, kde je radost žít, a k tomu směřujeme všechny aktivity, ať už v rámci kraje nebo i úřadu.

**Zmiňujete strategii kraje – jak byste ji stručně popsala? Vím, že máte krásně zpracováno spoustu materiálů na vašich webových stránkách, tak kdybyste mohla jen v krátkosti shrnout?**

Toto není otázka pro mne. Strategie kraje jde zcela mimo mne, tu připravují kolegové na odboru regionálního rozvoje, na oddělení strategického řízení, ti vlastně tu strategii domýšlí. Pokud vím, teď se vlastně tvořila nová strategie na roky 2021+, je to vše na webových stránkách, kde jsou vymezené ty základní oblasti, kterými by se kraj měl zabývat. My se vlastně zabýváme spíše strategií úřadu, ale strategie kraje jde mimo nás.

**Nevadí, doplním si z webu. Když zůstaneme u té současnosti, nebo když to vezmete za poslední tři roky – samozřejmě bych nejraději za poslední rok, ale vzhledem ke COVIDu zkusme poslední tři roky: Kdybyste měla říct jeden nejlepší, jeden nejhorší a jeden bod s největším posunem nebo dopadem, buď nějaká aktivita, něco, co se vám nejlépe povedlo, nejhůře povedlo, respektive nepovedlo, a něco, co sice neřadíte mezi ty nejlepší, ale zároveň tam zaznamenáváte významnější posun nebo dopad. Kdybyste tedy mohla říci, co se vám nejvíce povedlo v ekonomickém pilíři?**

Jak jsem už říkala, u nás jsou ty aktivity rozložené na jednotlivé odbory, a o ekonomický pilíř se stará ekonomický odbor, takže je pro mne těžké zhodnotit, co se tam nejvíce povedlo. Nicméně ráda bych vyzdvihla – a věřím, že kolegové by souhlasili, že v současné době je takovou vlajkovou lodí našeho úřadu sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek. Myslím si, že náš kraj je v tom opravdu dobrý, nebo spíš kolegové z odboru investic, kteří se o to starají, hodně spolupracují s ministerstvem práce a sociálních věcí a dalšími institucemi, které se tomu věnují, a opravdu se snaží, aby ty zakázky, které se u nás vypisují, zahrnovaly také odpovědná kritéria jak ze sociálního pilíře, tak i environmentálního, aby se nehrálo jenom na cenu, ale zohledňovalo se tam i daleko víc věcí. Takže to si myslím, že by se mělo vyzdvihnout, protože si myslím, že v tomto jsme dobří a za to bych chtěla kolegy pochválit.

**Tak to je skvělé, to určitě ráda uvedu. Kdybyste měla zhodnotit naopak co se v ekonomické oblasti nepovedlo, jestli nějaká horší investice nebo jste nedostali dotaci, na něco, co jste chtěli?**

Musím říci, že o těch dotacích přehled nemám, to bych opravdu musela zjistit z ekonomického odboru. Ale pokud bych měla říci z mého pohledu, co se nám jakoby úplně nedaří, asi bych zmínila projekt 'Váš kraj, náš rozpočet'. Nyní jsou hodně moderní takové ty participativní rozpočty nebo taková ta participace veřejnosti na rozhodování, třeba co se týká financí nebo kam se budou peníze investovat, nechci říct, že je to špatně, ono to nějakým vývojem procházelo. Měli jsme takový projekt, jmenoval se právě 'Váš kraj, náš rozpočet', a od toho jsme už v loňském roce upustili, protože se to úplně neosvědčilo. Vznikaly tam určité lobbystické skupiny, které se nějak domlouvaly, aby prosadily svoje zájmy a svůj návrh, a asi se vyhodnotilo, že to není úplně ideální. Musím připustit, že se nám zatím nedaří najít způsob ty občany nějakým způsobem do rozhodování zapojit. I když teď vím, že pan hejtman má nějakou novou vizi, že by se měla konat nějaká fóra a kulaté stoly s občany, že bychom měli s nimi víc diskutovat o těch věcech a problémech, ale uvidíme. Zatím je to jen ve fázi nějakého nápadu.

**Myšlenka je to krásná, ale vzhledem k počtu obyvatel, kteří u vás žijí, věřím, že to bude náročný úkol. Ale třeba to má pan hejtman promyšlené, a třeba se vám to podaří. Když zůstaneme u toho ekonomického pilíře, můžete uvést nějaký ten největší posun, nebo něco, co vám dlouhodobě nešlo a najednou se to podařilo prolomit, nebo kde byl dopad na nejvíce lidí?**

Tady asi mohu zmínit významnou investici, kterou kraj v poslední době udělal, ačkoli jsou na ni také rozporuplné názory. Jedná se o nákup vlastních vlakových souprav. Aby došlo ke zlepšení infrastruktury v dopravě a dopravní obslužnosti kraje, tak se kraj rozhodl, že nakoupí svoje vlastní vlakové soupravy, které bude dál pronajímat, aby se zkvalitnila doprava v kraji.

Tak to je jedna z těch největších investic, která má dopad nebo snad bude mít významný dopad do toho území a pro zkvalitnění života obyvatel kraje.

**To je zrovna zajímavá myšlenka, tak uvidíte, jestli to přinese kýžené ovoce. Když bychom přešli k environmentálnímu pilíři, tak co tam považujete za nejlepší?**

Tady bych řekla, že kraj se teď začal hodně věnovat problematice nedostatku vody a boje proti suchu. To si myslím, že je teď významné téma, které tady hodně rezonuje, nedávno rada schválila poměrně významné finanční prostředky na podporu této oblasti a podporu různých projektů, což považuji za velmi dobré. Ono samozřejmě to reaguje na současnou situaci a na vývoj, jaký je nejenom u nás, ale i ve světě, ale je dobře, že kraj na ty aktuální problémy reaguje a že se tím zabývá.

**Určitě to souhlasím, také u nás v obci pozoruji problémy s vodou. A co nejhoršího z tohoto pilíře byste mohla uvést, nebo něco, do čeho jste se pustili a ono se to neosvědčilo? Nebo kde došlo k významnému posunu?**

Jak jsem uvedla, kolegové si tento pilíř vzali za svůj, jsou velmi aktivní a snaží se, takže nemohu říci, že by se něco výrazně nepovedlo. Na druhou stranu je tam už celá řada aktivit, takže ani není možné říci, kde by třeba byl nějaký výrazný posun.

**Rozumím – a z Vašeho pohledu, kde byste viděla, že je v této oblasti potřeba ještě zapracovat?**

Tak z mého pohledu nebo z pohledu zaměstnanců je to třeba nějaké větší možnost vzdělávání v těch environmentálních tématech. My se sice snažíme nějaké aktivity dělat, ale v rámci vzdělávání zaměstnanců bych řekla, že to nemá až takovou prioritu. Klade se velký důraz na vzdělávání v té odbornosti, kterou by si ten zaměstnanec měl prohlubovat, ale třeba vzdělávání tady v těchto tématech jakoby spíše celospolečenských, tak to bych řekla, že to se jakoby úplně v úvahu nebere. Tam možná bych viděla prostor pro nějaké zlepšení, aby úřad v rámci vzdělávání začal vnímat potřeby komplexněji, a nejenom že zaměstnanec musí všechno znát perfektně po té odborné stránce, což samozřejmě musí, ale aby i jako občan měl nějaký rozhled, přehled a tak.

**Poslední pilíř – sociální, co tam hodnotíte jako nejlepší, co se vám daří, nebo co se povedlo za poslední roky?**

Tak zase asi z pohledu kraje to nebudu moci zhodnotit, protože tam jsou dané nějaké priority, myslím si, že třeba se nám daří v oblasti rodinné a seniorské politiky, tam máme hodně aktivní kolegy a daří se spousta hezkých věcí. Co se týká zaměstnanců, tak si myslím, a možná tomu i napomáhá tahleta doba, že je takový trošku větší posun k tomu, že se zaměstnancům umožňují jakoby různé flexibilní formy práce, což třeba dříve nebylo úplně standardní. Měli jsme tady nějaké možnosti zkrácených úvazků, třeba pro maminky, ale teď se začíná více prosazovat homeoffice a úřad najednou zjišťuje, že to jde, že se lidé nebudou jen tak jakoby „poflakovat“ doma, že si svoji práci dělají a systém se nastavit dá. Takže to si myslím, že se povedlo v té personální oblasti. Také bych řekla, že se u nás hodně pracuje i na benefitech pro zaměstnance, možná i vzhledem k tomu, že jsme před rokem nebo dvěma lety měli poměrně velké problémy s náborem nových zaměstnanců. Získávat kvalitní zaměstnance byl velký problém, takže právě i s ohledem na ty benefity, které nám ten úřad nabízí, tak si myslím, že to je na výborné úrovni. Tam asi byl také velký posun.

**Takže máte pocit, že se k vám hlásí více uchazečů?**

To úplně nedokážu posoudit, ona samozřejmě i situace na trhu práce je jiná, než byla před tím rokem, dvěma, kdy byla jiná ekonomická situace a zaměstnavatelé museli o zaměstnance jakoby soutěžit. Nicméně situace se změnila a myslím si, že to může významně přispět k tomu,



že lidé už nehledají jen finanční výdělek, ale dívají se právě i na to, co jim ten zaměstnavatel právě tady z toho sociálního hlediska umožňuje, i právě třeba na to, jestli se věnuje takovým těm společnsko-odpovědním tématům. Myslím, že pro tu mladší generaci je toto třeba víc významný a rozhodující prvek než výše platu.

**Souhlasím, určitě to hraje svoji roli. Kdybyste měla zhodnotit, v čem máte v tomto pilíři mezery?**

Pokud mohu zhodnotit, tak mne napadá snad jen komunikace mezi zaměstnanci, předávání informací, to bych řekla, že to je pořád takovým trochu problémem tady u nás na úřadě, takové to, aby úřad vystupoval jednotně, a ne aby si každý odbor takzvaně hrál na svém písččku – to jediné mne napadá. Jinak asi nic.

**To mohu potvrdit, mám zkušenost tady od nás z úřadu, tak je pravda, že když jdete na jeden odbor, tak tam vlastně nevědí, co dělají na jiném odboru, který s nimi spolupracuje. To působí velmi neprofesionálně, a hlavně to člověka velmi otráví, když si musí oběhat všechny odbory, aby dostal ucelené informace.**

To bude asi u nás podobné – jsme poměrně velký úřad, takže opravdu i když nějaké snahy byly, aby se ty odbory navzájem informovaly, tak se to pořád plně nedaří, protože to je už nějaká nadstavba, kterou mnozí nepovažují za důležitou.

**Je pravda, že v této oblasti má asi každý na čem pracovat. To jste vybrala hezký příklad. Tolik k hodnocení současné situace, tady budu vycházet hlavně dotazníku. A jaký je Váš pohled do budoucnosti? Můžete to vzít z pohledu kraje, úřadu nebo čistě za Vás jako za zaměstnance. Víím, že máte nějaký výhled zpracovaný na webu – tuším do roku 2025, ale kdybyste v krátkosti popsala, čemu by bylo dobré se věnovat, kam se zaměřit?**

Já myslím, že ten kraj je svými aktivitami široce rozkročený. Nenapadá mne žádná aktivita, která by nám chyběla. Možná právě zkusit najít nějaký způsob, jak více komunikovat s lidmi a ptát se třeba jich, co oni by ještě v rámci území potřebovali, i když opravdu je těžké vyhovět všem, těch názorů se sejde vždy strašně moc. Nechci zabředávat do takových oblastí, jako je doprava, zdravotnictví, sociální věci, protože tam vždycky ty problémy asi jsou a budou. Viděla bych to tak, co se týká toho úřadu, tak asi opravdu prostě směřovat hodně k té udržitelnosti, aby všechny činnosti, nákupy nebo služby, které kraj nějak vykazuje, aby byly opravdu co nejvíc v souladu s životním prostředím a potřebami lidí. Aby se tady s lidmi komunikovalo a snažilo se vycházet vstříc jejich potřebám. Asi je těžké říci něco konkrétního, protože ono je to vždy trochu složité v tom, že my třeba máme nějaké naivní představy, co by se všechno mohlo dělat, co by bylo super, ale on potom provoz to vůbec neumožňuje, nebo se narazí na něco, co se vyhodnotí, že by to úplně ten efekt nepřineslo. I když to třeba zpočátku vypadá jako strašně zajímavá věc. Ale my tím, že do toho úplně nevidíme, nežijeme v tom, a nemáme ta čísla a srovnání, tak se nám některé věci můžou zdát zajímavější, než ve skutečnosti jsou. Takže spíš opravdu komunikovat, je určitě fajn přicházet s nápady nebo i s dobrou praxí, s něčím, co člověk slyší, že se někde osvědčilo, ale ta realita v rámci toho úřadu může být trochu jiná.

**To máte pravdu – také mám z toho trochu strach, až budu vymýšlet vám nějaká doporučení. Člověk hlavně neví, jak to na tom úřadu funguje, takže se přesně bojím toho, že řeknu – tohle by bylo paráda a pak vlastně zjistíte, že to není proveditelné, protože to třeba legislativa neumožňuje. Dobrá – a pohled do budoucnosti za Vás jako za zaměstnance? Co Vám jako zaměstnanci chybí? Kam byste to chtěla směřovat?**

Myslím, že úřad jako takový se o zaměstnance stará dobře, a že to je dobrý zaměstnavatel. Jsou tady různé výhody. Snad možná nějak opravdu sjednotit třeba tu personální politiku, co se týká právě těch podmínek sladování rodinného a pracovního života, protože to je někdy opravdu složité. Máme přesně stanovenou pracovní dobu, hodně lidí tady i dojíždí do Brna i z poměrně

vzdálených míst v rámci kraje, by bylo příjemné ještě víc reflektovat ty individuální potřeby lidí a snažit se jim vycházet vstříc. Bylo by dobré, kdyby se to stalo standardem a nebylo to odvislé od rozhodnutí vedoucího, protože některý vedoucí je lidumil a svým lidem to dopřeje, zatímco jiný ne, tak aby to bylo standardem a bylo to umožněno těm lidem, kteří to potřebují. A to nejen teď rodiče, kteří mají malé děti nebo se vrátí z mateřské. Stále větším tématem se stává takzvaná sendvičová generace, protože produktivní věk se čím dál tím víc prodlužuje, a toto si myslím, že ošetřené v současné době nemáme, nějaký age management a podobně, aby se opravdu těm lidem vytvořily podmínky, aby svou práci mohli vykonávat kvalitně co nejdéle a zachovali si fyzické i duševní zdraví. Takže za mne asi posunout personální politiku ještě víc tady tím směrem.

### **Myslíte, že toto konkrétně jde řešit nějakým vnitřním předpisem?**

Určitě si myslím, že vnitřním předpisem to řešit jde, ale spíš by to mělo vycházet z nějaké komunikace a přesvědčit ty lidi o tom, že to je správné, protože nařídít něco, s čím potom nebudou úplně souznít, asi není tak úplně v pohodě, pokud se týká těch zaměstnanců. Ale určitě to vnitřním předpisem vyřešit jde.

**Moje otázka spíš směřovala k tomu, jestli má úřad ty pravomoce, protože nevím, jak to funguje. Jak úřad vnímám já, tak lidé tam chodí právě za těmi úředníky řešit nějaké věci a jestliže má úřad úřední dobu od 9 hodin, tak asi není jednoduché využít flexibilní nastavení pracovní doby, aby úředník přišel v 11 hodin, protože si potřeboval něco zařídit, případně si vzal homeoffice.**

To máte pravdu, ale kraj je asi v tomto trochu specifitější než obec, kam opravdu ti lidé dnes a denně chodí. U nás třeba zase není tolik agend, kam by chodila veřejnost každý den, a samozřejmě potom je to o manažerské práci, protože určitě budou lidé, kteří tu možnost mají, protože to jejich práce umožňuje, a pak budou lidé, kteří tu možnost mít nebudou, protože prostě tady musí být. Je třeba to nějakým způsobem vybalancovat, aby se někteří necítili ukřivdění, nabídnout jim nějakou jinou výhodu nebo benefit, ale určitě to lze upravit nebo nastavit pravidla. Svým způsobem už je dneska nastavené máme, akorát těch případů, kdy se homeoffice umožňoval, nebo tedy doteď umožňoval, než přišla tady ta doba, tak bylo na počet zaměstnanců relativně hodně málo. Protože samozřejmě se k tomu vyjadřuje vždycky vedoucí toho odboru, takže tam asi by záleželo potom na tom, vedoucí přesvědčit, že není nutně potřeba, aby ten zaměstnanec tady seděl, když i tak bude svoji práci vykonávat a může být pod kontrolou.

**Tak to vypadá, že tato doba přinesla alespoň něco pozitivního. A kdybyste na závěr měla říct, co pro Vás CSR znamená?**

Co pro mne CSR znamená? Já tady nechci teď parafrázovat nějaké odborné definice a příručky, já asi CSR nevnímám jako něco, co by mělo přijít do mého života tak nějak uměle, pro mne je společenská odpovědnost dělat věci, které cítím jako správné, jakoby ze své podstaty, a nemám problém je dělat, protože prostě nevidím důvod, proč je nedělat. Takže asi dělat správné věci, žít jako správný člověk.

**To jste mi moc nepomohla – co pro Vás tedy znamená žít jako správný člověk a dělat správné věci?**

Já jsem o tomto nikdy takto nepřemýšlela. Tak určitě žít tak, aby člověk svou činností, tím co dělá, neublížoval jiným, a chovat se tak, aby co nejmíň zatěžoval životní prostředí.

**Děkuji, takto mi to stačí. To je za mne všechno. Máte Vy něco ke mně? Třeba k tomu dotazníku?**

Možná jen obecně ohledně toho dotazníku. Ale s tím se tady pereme nejen u tohoto dotazníku – vím že jste psala, že se jedná o dotazník, který byl vytvořen speciálně pro státní správu, ale je

tam poměrně hodně věcí, které ta veřejná správa neřeší. Samozřejmě, člověk, když se nad tím zamyslí, tak tam vždycky něco napíše a něco vymyslí, ale formulačně ty otázky v tom dotazníku nejsou zrovna napasované na poměry veřejné správy. Je vidět, že to dělal někdo, kdo tu veřejnou správu ani nezná. Vypadá to jako nějaký přetransformovaný dotazník, který asi byl pro soukromý sektor. S tímto problémem se setkáváme ve všech těchto metodách kvality, pokud tam jsou nějaká oficiální hodnocení, nějaké dotazníky, které si nevytváříme sami, tak tam se s tím hodně setkáváme, že ani vlastně nevíme, co by se nás tam vlastně mohlo týkat a co tam napsat, a stojí to poměrně hodně času, než si to člověk nějak přebere, a řekne si, že něco z toho by se nás mohlo týkat. Takže tolik jen tak obecně k těmto metodám nebo těm dotazníkům. Na druhou stranu je to vlastně super, protože já jsem vlastně ani nevěděla, že něco takového existuje. V době, kdy jsme se přihlašovali do Národní ceny, tak jsem byla na mateřské dovolené, ale kolegyně tento dotazník vlastně vyplňovaly v roce 2013, byť se tam některé ty otázky trochu změnilo nebo obměnilo. Takže pro nějaký komplexní pohled na organizaci si myslím, že je to fajn, si to jednou za čas i třeba v nějaké omezenější formě projít, myslím, že pro vedení by to mohlo být zajímavé. Ačkoli se obávám, že by to nečetli z hlediska té obsáhlosti. Také byl trochu problém s tím hodnocením výsledků. Je pravda, že my jsme silnější v té části předpokladů než v té části výsledkové. Že spousta těch věcí, pokud my je nemusíme sledovat ze zákona, tak je nesledujeme. Ono toho, co by se muselo sledovat, by bylo hrozně moc, a je potřeba si vyhodnotit, které ukazatele sledovat. Většinou se sledují ty, které musíme sledovat nebo někam vykazovat. Proto se napasovat do bodování podle toho, jak to tento dotazník požaduje z hlediska trendů, tak to bylo velmi složité.

**U té metody KORP – tam jsou dvě možnosti hodnocení – buď si to hodnotíte sami, nebo zadáte toto hodnocení třetí straně, která to pro vás zpracuje. Víím, že jsou přímo firmy, které se tím zabývají. I to by pro vás mohlo být přínosem. A pokud byste si toto hodnocení doplnili a upravili, tak jej můžete použít i do soutěže Národní ceny.**

Tak my jsme v roce 2013 tuto Národní cenu získali a tím externím hodnocením jsme prošli. A když se teď dívám, tak se v některých těch hodnoceních spíše podceňujeme, než bylo to externí hodnocení. Možná je to právě proto, že v tom nedokážeme nějak ty body najít...

**Já myslím, že pro moje účely to je dostačující. Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku, i při tomto rozhovoru. Doufám, že to dám smysluplně dohromady.**

Já zase budu ráda, když nám pak tu svou práci třeba pošlete, vždy pokud nám studenti takto poskytnou svou práci a svá doporučení, tak je to pro nás inspirativní a skvělá zpětná vazba.

**Určitě. Ještě jen otázka, protože jsem na ekonomické škole, tak budu potřebovat zhodnotit, zda je to ekonomicky uskutečnitelné, takže jestli to dobře chápu, vše financujete z rozpočtu, takže tam vždy musí být vše schváleno, že to má smysl a že jsou na to vyčleněné prostředky?**

Přesně tak. A protože se rozpočet na příští rok bude tvořit už někdy v červenci, tak je nutné tam ty aktivity dávat právě s tím předstihem. Není to tak, že bych si tady teď vymyslela nějakou aktivitu, na kterou budu potřebovat nějakou významnější částku z rozpočtu a řekli by mi – tady máš peníze. Protože peníze v rozpočtu jsou rozškátulované poměrně přesně a vždycky by se muselo někde ubrat, takže je třeba tak s tím ročním výhledem plánovat.

**Skvělé, ještě jednou moc děkuji a doufám, že Vám moje doporučení bude užitečné.**

Já také děkuji a držím palce, nejen s touto prací, ale i u státnic. A budeme se těšit. Na shledanou.

**Na shledanou.**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### *Příloha 3 Výpočty subkritérií*

$$EM1 \text{ předpoklady} = \frac{90 + 75 + 95 + 95 + 95 + 95 + 95}{7} \doteq 91 \quad (2)$$

$$EM1 \text{ výsledky} = \frac{65 + 55 + 55 + 75}{74} \doteq 63 \quad (2)$$

$$EM2 \text{ předpoklady} = \frac{70 + 95 + 80}{3} \doteq 82 \quad (2)$$

$$EM2 \text{ výsledky} = \text{VYŘAZENO Z HODNOCENÍ} \quad (2)$$

$$EM3 \text{ předpoklady} = \frac{90 + 90 + 75 + 90}{4} \doteq 86 \quad (2)$$

$$EM3 \text{ výsledky} = \frac{70 + 55}{72} \doteq 63 \quad (2)$$

$$EG1 \text{ předpoklady} = \frac{33 + 56}{2} \doteq 45 \quad (2)$$

$$EG1 \text{ výsledky} = \frac{35}{1} = 35 \quad (2)$$

$$EG2 \text{ předpoklady} = \frac{40 + 70 + 40}{3} = 50 \quad (2)$$

$$EG2 \text{ výsledky} = \frac{93 + 76 + 70}{3} \doteq 80 \quad (2)$$

$$EG3 \text{ předpoklady} = \frac{90 + 80}{2} = 85 \quad (2)$$

$$EG3 \text{ výsledky} = \frac{78 + 70 + 70}{3} = 73 \quad (2)$$

$$EG4 \text{ předpoklady} = \frac{70 + 60 + 55 + 80 + 65}{5} = 66 \quad (2)$$

$$EG4 \text{ výsledky} = \frac{86 + 80 + 60 + 80}{4} \doteq 77 \quad (2)$$

$$SO1 \text{ předpoklady} = \frac{73 + 70 + 50 + 80 + 50}{5} \doteq 65 \quad (2)$$

$$SO1 \text{ výsledky} = \frac{80 + 30 + 70 + 50 + 70}{5} = 63 \quad (2)$$

$$SO2 \text{ předpoklady} = \frac{90 + 70 + 90}{3} \doteq 83 \quad (2)$$

$$SO2 \text{ výsledky} = \frac{77 + 50 + 98 + 70 + 50 + 50}{6} \doteq 66 \quad (2)$$

$$SO3 \text{ předpoklady} = \frac{90 + 90 + 100 + 90 + 90 + 70 + 50 + 50}{8} \doteq 79 \quad (2)$$

$$SO3 \text{ výsledky} = \frac{91 + 80 + 98 + 54 + 77 + 100 + 78 + 93}{8} \doteq 84 \quad (2)$$

$$SO4 \text{ předpoklady} = \frac{90 + 90 + 80 + 80 + 90 + 75}{6} \doteq 84 \quad (2)$$

$$SO4 \text{ výsledky} = \frac{40 + 100 + 90 + 100 + 100}{5} = 86 \quad (2)$$

*Zdroj: Vlastní zpracování*