

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií
Katedra studií občanské společnosti

Strategická společenská odpovědnost firem
Spolupráce firem a organizací občanské společnosti

Diplomová práce

Bc. Kristýna Urbanová

Vedoucí práce: Petra Pavičová
Praha 2013

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne 17. května 2013

Bc. Kristýna Urbanová

Ráda bych poděkovala Petře Pavičové za odborné vedení práce a také PhDr. Tereze Pospíšilové, M.A., Ph.D. a Doc. Ing. Marii Dohnalové, CSc. za cenné rady a připomínky. Děkuji také zástupcům firem a organizací občanské společnosti, kteří si našli čas na rozhovor se mnou. Za podporu a trpělivost především také děkuji své rodině a blízkým.

Obsah

OBSAH.....	5
ABSTRAKT	8
ABSTRACT	8
KLÍČOVÁ SLOVA	8
1. ÚVOD	9
2. SEZNÁMENÍ S TÉMATEM SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)	11
2.1 Co je a co není CSR	13
Příře CSR	15
Co nelze považovat za CSR	18
2.2 Typy spolupráce mezi občanským sektorem a trhem	19
2.3 Společenská odpovědnost firem jako pojítka mezi byznysem a občanskou společností	23
Firemní dárcovství/filantropie	24
Firemní dobrovolnictví	25
Firemní občanství	26
Sociální marketing	27
Sdílený marketing	27
Sociální podnikání	28
2.4 Proč se chovat společensky odpovědně.....	29
2.5 Kritika CSR.....	32
3. VÝHLED DO BUDOUCNA – SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST JAKO VYTVÁŘENÍ SDÍLENÉ HODNOTY	34
3.1 Co to je strategická CSR	36
3.2 Proč je strategie užitečná	42

3.3	Nástroje strategické CSR.....	45
4.	ROZDÍL MEZI KLASICKOU A STRATEGICKOU CSR	47
5.	EMPIRICKÁ ČÁST	51
5.1	Téma a cíl výzkumu	51
5.2	Výzkumná otázka	52
5.3	Metoda výzkumu.....	53
5.4	Soubor respondentů.....	55
5.5	Příklady z praxe	56
	Amnesty International	57
	Člověk v tísni	59
	Deloitte	60
	Hnutí Duha	61
	HUB Praha.....	63
	Kokoza, o.p.s.	64
	Máme otevřeno?	65
	Nadace Archa Chantal.....	67
	Organizace pro pomoc uprchlíkům	68
	RWE.....	69
	Sdružení SOS Dětských vesniček	71
	Seven.....	72
	Siriri	73
	T-Mobile.....	74
	Veolia Voda	75
5.6	Analýza rozhovorů.....	77
5.7	Vyhodnocení výzkumné otázky: vnímání rozdílů mezi klasickou a strategickou CSR.....	86
6.	ZÁVĚR.....	88
7.	LITERATURA A ZDROJE.....	91
8.	PŘÍLOHY	96

Seznam příloh	96
I. Sedm principů sociálního podnikání dle Muhammada Yunuse	97
II. Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy	98
III. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	99
IV. Rozhovory se zástupci firem - otázky.....	101
V. Rozhovory se zástupci neziskového sektoru - otázky	103
VI. Souhlas s využitím dokumentu s osobními údaji a podmínky pro zacházení s ním	105
VII. Strategické CSR aneb co věděl už Jan Hus	106
7. AUTORKA.....	109
8. SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH JMEN A POJMŮ	110
9. SEZNAM ZKRATEK.....	115
10. REJSTŘÍK	116

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje strategické společenské odpovědnosti firem a s ní souvisejícímu konceptu vytváření sdílené hodnoty (tzv. creating shared value). Analyzuje rozdíl mezi strategickou CSR a klasickou firemní filantropií, kdy se jedná o přerozdělování části zisku. Poukazuje na vazbu mezi businessem a občanskou společností. V současnosti si firmy uvědomují, že jejich úspěšnost souvisí se zdravím společnosti, ve které působí, a proto se při implementaci strategické CSR zaměřují na řešení problémů, které se vztahují k oblasti, ve které jsou profesionálové. Diplomová práce se zaměřuje na vytváření spolupráce mezi firmami a občanskou společností, která je vybudována na myšlence, že sociální a ekonomické cíle se vzájemně překrývají. Tato spolupráce je výzvou k řešení společných sociálních problémů a měla by přinášet prospěch oběma stranám. Teoretický základ práce je doplněn empirickou částí založenou na analýze rozhovorů se zástupci firem a organizací občanské společnosti.

Abstract

This master thesis is dedicated to strategic corporate social responsibility (CSR) and to the concept of creating shared value (CSV). It analyses the difference between CSV and common business philanthropy which is based on allocation of some part of their profit. It shows the connection between business and civic society. Currently the companies realise that their success is related to the well-being of the society in which they work. Therefore - when adopting the concept of CSV companies focus on the field in which they are active in their core business. The thesis concentrates on partnering business companies with civic society organisations. This is based on the belief that social and economic aims coincide. This partnership is a challenge to find a solution to common social issues. It should gain profit to both sides. The theory of this thesis is complemented by a research and analysis of interviews with respondents from both business and civic companies.

Klíčová slova

CSR, strategická společenská odpovědnost firem, organizace občanské společnosti, ziskový sektor; neziskový sektor, místní komunita, stakeholder, firemní filantropie, firemní dobrovolnictví, sdílená hodnota

1. Úvod

Cílem práce je popsat téma strategické společenské odpovědnosti firem (CSR) ve srovnání s klasickým CSR. Analyzovat rozdíly, které mezi těmito dvěma směry v oblasti společenské odpovědnosti jsou. CSR je pojímána jako všeobecně přínosná marketingová strategie, která zároveň prochází dalším rozvojem. Téma CSR je dle mého názoru stále častějším jak pro firmy, tak i pro jejich zákazníky. Například, když jdeme na nákup, můžeme si na billboardech přečíst, že prodejce podporuje životní prostředí a je naším „zodpovědným sousedem“¹. Když si kupujeme výrobky, na některých z nich je informace, že jejich koupí přispíváme na dobrou věc. Velmi populární je projekt společnosti Kofola s názvem Dobronožky, který nejdříve spolupracoval se sdružením Loutky v nemocnici, nyní je zaměřen na podporu neslyšících v rámci „Neslychaných festivalů“². Při návštěvě restaurace si můžeme všimnout nálepek „Čerstvá kohoutková?“³ od firmy Veolia, která v restauracích a kavárnách podporuje nabídku stáčené vody z kohoutku. Domnívám se, že mnohé firmy vnímají problematiku společenské odpovědnosti jako významný prvek strategického řízení firmy. Pro zákazníky a spotřebitele se i chování firmy mimo trh stává rozhodujícím prvkem, jestli využít jejich služeb.

Strategická CSR je novým trendem, jehož principem je přechod od rozdělování vytvořených hodnot (klasické filantropie), k vytváření sdílených hodnot. Firmy si uvědomují, že jejich dlouhodobá prosperita a úspěšnost je přímo závislá na zdraví společnosti, ve které působí. Proto se při implementaci strategické CSR věnují řešení společenských problémů, které zároveň mají spojitost s oblastí, ve které jsou profesionálové. Díky tomuto přístupu může firma na trhu získávat například i konkurenční výhody. Jedná se o dlouhodobou strategii, která přináší výhody jak samotné firmě, tak společnosti, jedná se o tzv. win-win situaci.

Obsahem diplomové práce je popis strategické CSR ve firmách, přechodu k vytváření sdílených hodnot mezi komunitou a firmou. V rámci strategické CSR dochází k užší a dlouhodobé spolupráci mezi firmou a občanskou společností v rámci řešení

¹ Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/zodpovedny-soused.html> (cit. 1.8. 2012)

² Dostupné z: <http://www.kofola-dobronozky.cz/> (cit. 1.8.2012)

³ Dostupné z: <http://www.kohoutkova.cz/o-projektu/> (cit. 1.8.2012)

společného sociálního problému. Základem je myšlenka, že sociální a ekonomické cíle se vzájemně překrývají. Řešení sociálních otázek zároveň přispívá k zvýšené konkurenceschopnosti podniků. Výsledkem je strategický rozvoj jak podniku, tak společnosti.

Na základě kvalitativního výzkumu pomocí polo-strukturovaných rozhovorů vznikla sonda odpovídající na otázku, v čem se liší strategická společenská odpovědnost firem a klasická filantropie z pohledu představitelů firem a organizací občanské společnosti. Zajímá mě, zda myšlenku strategické CSR organizace občanské společnosti vnímají a může být pro ně i výzvou nejen k možnému fundraisingu, ale i zefektivnění jejich činnosti.

2. Seznámení s tématem společenská odpovědnost firem (CSR)

Společenská odpovědnost firem není novým tématem. Samotný koncept CSR je starý jako podnikání samo. Od počátku svého vzniku firmy řeší problém, zda se věnovat čistě vlastnímu prospěchu či zájmu ostatních lidí a celé společnosti.⁴ Příkladem odpovědného podnikatele z českého prostředí je podnikatel Tomáš Baťa. Dalo by se však říct, že začátek zvýšené popularity CSR spadá do devadesátých let minulého století, když zákazníci díky internetu mohli najednou zjistit, odkud jejich výrobky pocházejí a jak se vyrábí. Když se jim něco nelíbilo, našli se tací, kteří začali protestovat. Například firma Nike prožila v roce 1993 v New Yorku velmi nepříjemné období, kdy vlivné deníky The New York Times a The Washington Post na titulních stranách přinesly reportáže o tom, jak oblíbené tenisky šijí v Indonésii za almužnu místní děti. Zákazníci byli v šoku a nastal bojkot zboží, jehož následkem výrazně klesly tržby. Podobně Británii pobouřilo rozhodnutí formy Shell zlikvidovat ropnou plošinu Brent Spar ležící 250 km od břehů Skotska tak, že ji rozstřílí a jednoduše utopí v moři. To vše se souhlasem britské vlády. I v tomto případě následoval bojkot a propad akcií formy. Obchodní ztráty donutily obě firmy ustoupit a změnit původní rozhodnutí.⁵

Firmy obrátily svůj přístup k společenským problémům a nastalo období, které by se dalo nazvat jako tzv. čištění svědomí, kontrola škody. Jedná se o přístup, kdy firmy vezmou určitou finanční částku a zašlou ji na účty ekologických a humanitárních organizací, školky a dětské domovy jsou pak zaplavené hračkami. Firma si vybrala nějaké populární téma, na které se zaměří a tam poslala své peníze. Jednalo se však o nahodilou dobročinnost, která postrádala dlouhodobý efekt.

Tento přístup se však opět začal postupně měnit a firmy začaly vnímat potřebu chovat se sociálně odpovědně. Přispěla k tomu přísnější legislativa, tlak veřejnosti, potřeba konkurenceschopnosti. Je třeba uspokojit poptávku po službách a výrobcích, které jsou vyráběny za korektních podmínek a nemají negativní vliv na životní prostředí. Právě

⁴ Zdroj: Kuldová, L.: Společenská odpovědnost firem, Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi, Kanina, Plzeň, 2010, s. 13

⁵ Zdroj: Šafaříková, K.: Kdo zachrání kapitalismus, Respekt, 5/2012, s. 36

taková poptávka se začíná zvětšovat a je možné ve schopnosti ji uspokojit vidět i konkurenční výhodu. Mnohé podniky potřebu chovat se odpovědně nevnímají negativně, ale jako příležitost. Když najdou shodné pole mezi představami společnosti a svými možnostmi, obě strany mohou dlouhodobě vydělávat. Tato myšlenka je spojena s novým ideálem sdílení hodnot, strategickou odpovědností firem.⁶ Jako jeden z trendů 21. století v konkurenceschopnosti firem je uváděn styl řízení, který je spojován s tzv. „bojem za dobrou věc“. Konkurenční výhodu tak drží v rukou ty podniky, které jsou schopny aktivně reagovat na stále se měnící očekávání spotřebitelů a zahrnují společensky odpovědné aspekty svého podnikání.⁷

Tabulka 1 Vývoj firemního smýšlení o společenské odpovědnosti firem⁸

Vývoj firemního smýšlení o společenské odpovědnosti firem			
Vývoj odpovědnosti firem ve vztahu ke společenským tématům a výzvám			
Zavírání očí	Kontrola škody	CSR = dobré PR	Nové paradigma
"Jaké jsou problémy?"	"Problémy by nás mohly poškodit."	"Měli bychom něco dělat"	"Vidíme příležitost"
Ignorujeme problémy	Pojďme věnovat peníze na populární témata, která se vztahují k naší oblasti podnikání, abychom ukázali, že přispíváme a minimalizujeme tak poškození firemní značky	Vytvořme specializované CSR cíle, které jsou více promyšlené	Řešení společenských problémů vztahujících se k oblasti našeho podnikání je klíčové pro dlouhodobou udržitelnost a konkurenční výhodu
Popírejme existující problémy		Zeptejme se stakeholderů ⁹ , na co bychom se měli zaměřit	
Popírejme, že máme za problémy odpovědnost			

⁶ Zdroj: Porter, M. E., Kramer, M. R.: Strategy a society: The Link Between Competative Advantage and Corporate Social Responsibility, www.hbr.org, December 2006

⁷ Zdroj: Kuldová, L.: I boj za dobrou věc musí být efektivní, CSR fórum, 7/2011, s. 30

⁸ Zdroj: Bockstette , V.: prezentace ke konferenci Strategické CSR, aneb Co věděl už Tomáš Baťa, která se konala 19. května 2011 v HUB, Praha (pozn. překlad autorka textu)

⁹ Stakeholder = kdokoliv, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do kontaktu s firmou; kdokoliv, jehož život nebo chod firma ovlivňuje, a to třeba i nepřímou - patří sem zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další

2.1 Co je a co není CSR

Jednotná definice společenské odpovědnosti firem (CSR), která by přesně vysvětlovala její princip, neexistuje. Kuldová¹⁰ ve svých pracích píše, že jedním z důvodů je jistá živelnost pojmu, jeho neustálý vývoj a celkový rozvoj tohoto trendu napříč více obory. Odkazuje se na Kunze¹¹, který uvádí, že „je společenská odpovědnost firem založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a tím dává prostor jak k široké diskuzi, tak i velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami.“

Alexandr Dahlsrud ve své práci *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 definitions* dochází k pěti základním aspektům, které se v různých definicích CSR vyskytovaly nejčastěji:

- oblast environmentální
- oblast sociální
- oblast ekonomická
- stakeholdři
- dobrovolnost¹²

Principy společenské odpovědnosti jsou podporovány řadou mezinárodních organizací a institucí. Evropská unie v tzv. Zelené knize definuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“¹³ Firmy se tedy samy rozhodují do jaké míry se do CSR aktivit zapojí a do jaké míry se stanou součástí jejich jednání. Zapojení do CSR firmám dává příležitost odlišit se od konkurence svým pozitivním chováním vůči životnímu prostředí i místu, kde podnikají, mohou být atraktivnějšími zaměstnavateli a

¹⁰ Zdroj: Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, *Strategická CSR*, Nava, Plzeň 2012, s.14

¹¹ Zdroj: Kunz, V.: *Společenská odpovědnost firem*, Grada, Praha 2012, s. 14

¹² Zdroj: Kunz, V.: *Společenská odpovědnost firem*, Grada, Praha 2012, s. 15

¹³ Zdroj: Evropská Unie, *Zelená kniha EU*, 2001, s. 8

získat tak loajální zaměstnance, pro své obchodní partnery mohou být důvěryhodnějšími partnery. Společensky odpovědné chování však není vymahatelné. Evropská komise uvádí další charakteristické rysy, které koncept CSR obnáší:

- koncept je vnitřně spojen s konceptem trvalého rozvoje, podniky začleňují ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých každodenních činností
- koncept CSR je dobrovolným způsobem chování firem, a jde tudíž nad rámec zákonných požadavků, neboť podniky sledují především dlouhodobý záměr
- jedná se o způsob řízení, nejedná se o volitelný doplněk k hlavní podnikatelské činnosti¹⁴

OSN v rámci CSR přidává také rozměr základních lidských práv a sociální standardy, udržitelného rozvoje a boje proti korupci.¹⁵

Business Leaders Forum, platforma společensky odpovědných podnikatelů v České republice, definuje společenskou odpovědnost jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Společensky odpovědné firmy staví na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní vliv na společnost a zároveň prospěch a konkurenční výhoda pro firmu.¹⁶

Ivo Jupa, zakladatel poradenské společnosti CSR Consult, uvádí CSR do souvislosti se strategií firem. „Smyslem společenské odpovědnosti není povrchně řešit všechny problémy světa. Důležité je zjistit, v čem je která firma dobrá, a pokusit se tuto její kvalitu využít pro ovlivnění nějakého společenského tématu. Pokud se firma zaměří na problémy,

¹⁴ Zdroj: Kuldová, L.: Společenská odpovědnost firem, Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi, Kanina, Plzeň, 2010, s. 18

¹⁵ Zdroj: Zdražilová, D. a kol: Společenská odpovědnost podniků, Transparentnost a etika podnikání, C.H.Beck, Praha 2010, s. 2

¹⁶ Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr> (cit. 2.11.2012)

jejichž řešení je podstatné i pro ni – jakmile tedy daný problém vezme za svůj – pak jeho řešení má mnohem větší dopad pro firmu i společnost.“¹⁷

Pilíře CSR

CSR se jako koncept opírá o tři základní pilíře¹⁸ – ekonomický, sociální a environmentální (tabulka 2). Literatura¹⁹ tyto pilíře označuje jako tzv. triple-bottom line:

- Profit – zisk (ekonomická oblast)
- People – lidé (sociální oblast)
- Planet – planeta (environmentální oblast)

V ekonomické oblasti se od firmy, která je společensky odpovědná, vyžaduje, aby její podnikání bylo transparentní, odmítala korupci, aby uplatňovala principy dobrého řízení, fungovala s kodexy dobrého chování firem nebo etickými kodexy, bojovala proti zneužívání důvěrných informací, věnovala se boji proti chudobě a praní špinavých peněz, dodržovala platební morálku, plnila závazky a zároveň vytvářela pozitivní vztahy se všemi zájmovými stranami, tzv. stakeholdery.

V oblasti sociální hovoříme o společensky odpovědné firmě, pokud dbá na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, dodržuje princip vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance), usiluje o rozvoj lidského kapitálu, dodržuje pracovní standardy, poskytuje jistotu zaměstnání a rovné příležitosti²⁰ pro ženy, muže, etnické menšiny, handicapované a starší lidi, nezneužívá práce dětí a odmítá spolupracovat s partnery, které ji zneužívají, zajišťuje rozvoj a profesionalizaci svých zaměstnanců, příp. rekvalifikaci svých zaměstnanců po jejich propuštění, věnuje se firemní filantropii a podporuje firemní dobrovolnictví, je angažovaná ve prospěch místní komunity.

¹⁷ Zdroj: Jupa,I: CSR nemá povrchně řešit problémy světa, dostupné z: <http://www.euractiv.cz/budoucnost-eu0/interview/ivo-jupa-csr-nema-povrchne-resit-problemy-sveta-009795> (cit. 1.5.2012)

¹⁸ Pozn. tzv. tripple bottom line

¹⁹ Např. Kuldová, Pavlík, Zdražilová

²⁰ Pozn: více ke vztahu gender a CSR v publikaci: Trnková, J.: Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem, Business Leaders Forum, Praha 2006

V oblasti životního prostředí se od společensky odpovědné firmy očekává, že svou činnost bude vykonávat tak, aby nejen splňovala ekologické standardy, ale zároveň chránila přírodní zdroje a podporovala vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí a prosazovala takovou firemní politiku, která bude mít co nejmenší dopad na životní prostředí – používání ekologických produktů, recyklace odpadu, úspory energií apod.²¹

Tabulka 2 Tři pilíře CSR²²

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř		Environmentální pilíř
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů			
- zákazníci, spotřebitelé - smluvní a obchodní partneři - vlastníci a investoři - veřejný sektor - média	- zaměstnanci - odbory - zaměstnavatelé - místní komunity - podniky - státní orgány	- státní orgány - neziskové organizace - veřejnost	- organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí
CSR aktivity			
- vytvoření etického kodexu - transparentnost - princip dobrého řízení - marketingová a reklamní etika - kvalitní a bezpečné produkty a služby - ochrana duševního vlastnictví - poprodejní servis - odmítání korupce	- zdraví a bezpečnost - vzdělání a rozvoj - rovné příležitosti - rozmanitost na pracovišti (minority) - vyváženost osobního a pracovního života - podpora propuštěných zaměstnanců	- firemní dárcovství - firemní dobrovolnictví - sociální integrace - podpora kvality života občanů (sport, kultura) - podpora kvality života občanů (sport, kultura) - rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury - vzdělávání	- recyklační program - úspory energií, vody - hospodaření s odpady - omezení používání nebezpečných chemikálií - ekologická výroba, produkty a služby - soulad s normami a standardy - ochrana přírodních zdrojů - balení a přeprava

²¹ Zdroje: Průvodce firemní filantropií, Fórum dárců, Praha 2006, s. 19; Kuldová: Společenská odpovědnost firem, Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi, Kanina, Plzeň, 2010, s. 16; Kunz, V.: Společenská odpovědnost firem, Grada, Praha 2012, s. 21

²² Zdroj: Zdražilová, D. a kol: Společenská odpovědnost podniků, Transparentnost a etika podnikání, C.H.Beck, Praha 2010, s. 2 - upraveno

Petrášová ve svém článku uvádí čtyři předpoklady, které jsou podstatné v CSR pro českou společnost:

- osobitost – firma zaujme veřejnost svým osobitým přístupem k věci, svou odlišností od ostatních
- autentičnost – firmě lze věřit, že její vedení a lidé jsou přesvědčeni o správnosti CSR
- transparentnost – ochota poskytovat o sobě informace, dovolit nezávislé posuzování
- důslednost – dodržování principů CSR²³

Dá se říct, že tyto předpoklady jsou zahrnuty i ve vyjádření Kotlera, který poukazuje na potřebu inovativního a odpovědného přístupu firem. „Budoucnost skýtá společnosti velké množství příležitostí. Technologický pokrok, vyjádřený solární energií, on-line sítěmi, kabelovou a satelitní televizí, biotechnologií a telekomunikacemi, slibuje proměnit svět. Současně nám síly v sociálně-ekonomickém, kulturním a přírodním prostředí vnucují nové hranice marketingových a podnikatelských praktik. S největší pravděpodobností uspějí společnosti, které jsou schopné přicházet s novými řešeními i hodnotami a chovat se společensky odpovědným způsobem.“²⁴

Důležité je zdůraznit, že koncept společenské odpovědnosti firem souvisí se společenskou objednávkou. Pokud by ve společnosti nesílilo volání po vyšší odpovědnosti korporací, ty by se samy k této aktivitě z titulu svého základního zaměření (maximalizace zisku) nikdy neodhodlaly. Míra odpovědného chování proto závisí na míře informovanosti široké veřejnosti, v níž působí, a tlaku, který společnost na korporace vyvíjí. Společenská odpovědnost proto stojí a padá s aktivní občanskou společností a s očekáváními široké veřejnosti. Účast občanské společnosti na utváření konceptu společenské odpovědnosti je proto vnímána jako klíčová.²⁵

²³ Petrášová, E.: Dvě tváře společenské odpovědnosti firem, CSR fórum, 4/2012, s. 30

²⁴ Zdroj: Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management, Grada, Praha, 2007, s. 747

²⁵ Zdroj: Franc, P., Nezhyba, J., Heydenreich, C: Když se bere společenská odpovědnost vážně, O společenské odpovědnosti korporací nejen pro nevládní organizace, Ekologický právní servis, Brno, 2006, s. 47

Co nelze považovat za CSR

Bylo by také chybné se domnívat, že jakékoliv dárcovství či sponzorování²⁶ je automaticky součástí společensky odpovědného podnikání. Součástí CSR není bezdůvodné rozdávání finančních prostředků. I dárcovství a sponzorství by mělo být jistou formou investice zachovávající určitá pravidla. Příkladem takového chování je financování stavby dětského hřiště, které poslouží dětem zaměstnanců a ostatních obyvatel v blízkém okolí. Společnost tak pracuje na vytváření dobrého jména mezi místní komunitou a zároveň zvyšuje spokojenost svých zaměstnanců. Každá firemní filantropie by měla být odůvodněná a významná část zainteresovaných subjektů firmy by ji měla hodnotit pozitivně.²⁷

Na konferenci Corporate Social Responsibility – odpovědný přístup = konkurenční výhoda, která se konala v Praze v roce 2009, bylo specifikováno, co není možné považovat jako koncept CSR:

- jednorázové externí projekty, které se nevztahují k celkové strategii firmy
- pouhou filantropií, přestože filantropie může být součástí CSR strategie firmy

Zároveň CSR není součástí Public Relations ani marketingu, přestože může CSR postupy a nástroje užívané v marketingu nebo PR využívat pro dosažení daných cílů.²⁸ Z této definice již vyznívá směřování konceptu CSR k jeho strategickému pojetí. Mělo by být dlouhodobou součástí jednání firem.

Za dobrovolnou aktivitu, což je podmínkou konceptu CSR, nelze považovat naplňování legislativních požadavků. To má být samozřejmou strategií každého podniku. Společenská odpovědnost firem by měla usnadnit vedení firmy dát své činnosti jistou přidanou hodnotu a jít dál, než je nezbytně nutné. Hlavním cílem aktivit vedoucích ke společenské odpovědnosti by v neposlední řadě neměla být propagace. Finance vyhrazené na společensky odpovědná témata by měly být investovány především do konkrétních

²⁶ Pozn. rozdíl mezi dárcovstvím a sponzorováním viz. Slovník důležitých jmen a pojmů

²⁷ Zdroj: Koubská, K., Hralová, E.: Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost, Centrum inovací a rozvoje, Praha 2006, s. 15

²⁸ Zdroj: Petrášová, E.: Dvě tváře společenské odpovědnosti firem, CSR fórum, 4/2012, s. 30

činností, jejichž výsledky jsou hmatatelné a mají specifický význam, nikoliv tedy do výroby propagačních materiálů společnosti. Společenská odpovědnost je součástí firemní strategie definované vedením firmy, a proto by se měla odrážet na chodu celé firmy dlouhodobě a kontinuálně²⁰

2.2 Typy spolupráce mezi občanským sektorem a trhem

Občanská společnost je koncept, ideál koexistence občanů, společnosti a státu. Je vyjádřením rozmanitosti a plurality, která ve společnosti funguje. Skovajsa a Dohnalová v úvodu ke knize *Občanský sektor* píše: „(Občanská společnost) ... Je výrazem různorodosti usilování jednotlivců o soukromé cíle podle jejich vlastní volby, ale také solidarity a altruistického zájmu o osud druhých, které patří k lidské povaze neméně než v moderních společnostech tolik zdůrazňovaná snaha o maximalizaci vlastního užitku.“²⁹ Již z tohoto úryvku je možné vyčíst, že společenská odpovědnost firem, stejně jako jednotlivců, souvisí se snahou o vhodnou kooperaci a koexistenci v rámci společnosti. Jedná se o projekt, který má být oboustranně prospěšný, a který navazuje na dlouholetou tradici filantropie a mecenášství. „Podle Gellnera se spouště lidí občanská společnost prostě líbí, Havel k tomu dodává, že se kromě toho také vyplácí a umožňuje člověku realizovat své lidství.“³⁰

Tato kapitola vychází z předpokladu, že existují tři hlavní mechanismy zajištění potřeb společnosti – trh, stát a občanský sektor. Zaměřuje se především na vztah mezi trhem a občanským sektorem neboli organizovanou občanskou společností. Potůček ve své práci definuje trh jako „samoregulační systém, v němž nabídka a poptávka, dosažený zisk či ztráta alokují vzácné zdroje (statky) efektivněji než kterýkoli z dalších známých regulačních mechanismů.“³¹ Gellner však uvádí, že zcela volný trh je při současných technických možnostech lidstva nereálný, neboť nedokáže dostatečně ochránit životní prostředí, nebo se postarat o občany zdravotně či jinak handicapované, o které se malé nukleární rodiny, kde oba dospělí jsou zaměstnání, nedokáží postarat. Sféra politická je tak

²⁹ Zdroj: Skovajsa, M. a kol.: *Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice*, Portál, Praha 2010, s. 18

³⁰ Zdroj: Kopeček, V.: *Občanská společnost*, Ostravská univerzita, Ostrava 2006, s. 90

³¹ Zdroj: Potůček, M.: *Veřejná politika*, SLON, Praha, 2005, s. 87

nutně značným způsobem propojena se sférou ekonomickou, avšak zejména v hospodářsky nejvýkonnějších státech se tak děje prostřednictvím neformálních sítí, které přiznávají ekonomickým subjektům autonomii a státu tvorbu pravidel tržního prostředí a právo na zásadní ekonomicko-politická rozhodnutí.^{32, 33}

Skovajsa rozebírá různé přístupy a definice k pojmu občanský sektor. „Termín občanský sektor má původ v sektorovém rozdělení hospodářství, které se uplatňuje zejména v ekonomii a ve statistice. V sedmdesátých letech 20. století v USA posílil význam organizací mimo stát a trh natolik, že do oběhu vstoupil termín třetí sektor a jeho různé obměny. ... Třetí sektor, neziskový, nevládní, nezávislý, dobrovolnický, sektor domácností.“³⁴ Občanský sektor je institucionalizovaným vyjádřením života občanské společnosti.³⁵ K definování organizací občanské společnosti je využívána Strukturálně-operacionální definice OOS, kterou navrhli Salamon a Anheier v rámci svého výzkumu občanské společnosti v různých zemích světa. Tato definice umožňuje identifikovat OOS bez ohledu na jejich právní status a jiná národní specifika. Základními znaky jsou: organizovanost, soukromý charakter a nezávislost na státu, zásada nerozdělování zisku, samosprávnost a dobrovolnost.³⁶ Úkolem občanského sektoru je institucionalizovanou formou přispět nejen ke kontrole dodržování základních ekologických principů, dodržování práv občanů, vytvářet vhodné životní prostředí, podporovat osoby, které jsou v obtížné životní situaci.

Potřebu spolupráce a přispění k fungování společnosti vyjadřuje Havel ve svém projevu, kde člověka definuje jako zoon politikon a poukazuje mimo jiné na jeho svědomí: „...vůbec nejdůležitější je na občanské společnosti ovšem něco jiného. Totiž to, že umožňuje člověku, aby se uskutečňoval v skutku a cele jako ten, kým potenciálně je, totiž jako zoon politikon, tvor společenský. Člověk přece není jen výrobcem, tvůrcem zisku či konzumentem. Je zároveň a možná nehlouběji i někým, kdo chce být s druhými, kdo touží po různých typech soužití a spolupráce, kdo se chce konkrétně účastnit života lidské obce

³² Zdroj: Gellner, E.: Podmínky svobody. Občanská společnost a její rivalové., CDK, Brno, 1997, s. 78

³³ Zdroj: Kopeček, V.: Občanská společnost, Ostravská univerzita, Ostrava 2006, s. 26

³⁴ Zdroj: Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010, s. 31

³⁵ Zdroj: Potůček, M.: Veřejná politika, SLON, Praha, 2005, s. 103

³⁶ Zdroj: Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010, s. 38

či pospolitosti, kdo chce mít vliv na to, co se děje kolem něho. Člověk je prostě bytostně disponován k tomu, aby byl nelhostejný ke svému lidskému okolí, ke společnosti; touží být svým okolím oceněn za to, co mu dává; je subjektem svědomí, mravního řádu, lásky k bližnímu. Občanská společnost je jedním ze způsobů, jimiž se uskutečňuje či může uskutečňovat naše lidství ve své celistvosti, tedy i v tom subtilnějším, tíž uchopitelném, ale možná ze všeho nejdůležitějším, čím je tvořeno. Občanská společnost, aspoň jak já jí rozumím, je prostě jednou z velkých příležitostí pro lidskou odpovědnost za svět.³⁷

Na základě výše uvedeného můžeme předpokládat, že i v oblasti trhu působí tvorové společenství, kteří mají zájem převzít část odpovědnosti za fungování světa, nebo alespoň místní komunity, ve které působí. Společenská odpovědnost firem může být jednou z cest, jak přispět k rozvoji a nepokračovat například v devastování životního prostředí.

V Potůčkově práci Nejen trh je blíže rozebrán jak vztah mezi trhem a státem, občanským sektorem a státem, tak trhem a občanským sektorem. Ve vztahu trhu a občanského sektoru dle něj najdeme „méně třecích ploch a řevnivostí“, než ve vztahu obou vůči státu. Oba tyto sektory jsou závislé na státem vytvořených legislativních a jiných podmínkách; firmy i OOS jsou neseny soukromou iniciativou a i v tomto smyslu pociťují podobná omezení a řeší podobné problémy. Efektivita každého z regulátorů společnosti – trh, stát, občanský sektor – závisí i na tom, do jaké míry jsou jejich účinky navzájem sladěny.³⁸

Muhič Dizdarevič uvádí čtyři typy spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem dle Galaskiewiczze a Sinclaira.³⁹ Připomíná také, že organizace občanské společnosti nejsou výlučně altruistické a naopak ziskové organizace mohou mít rysy altruismu.

Filantropická spolupráce. Jedná se o poskytování finančních prostředků ze strany firmy neziskové organizaci. Může se jednat jak o finanční dar, tak o dobrovolnou práci zaměstnanců firmy. Motivací může být vytváření tzv. zdravé firmy, snaha ziskového

³⁷ Zdroj: Havel, V.: Projev na sympóziu „Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti“, Macalester College, Minneapolis/St.Paul, USA 26. dubna 1999, dostupné z: http://obcan.ecn.cz/docs/projev_havel.doc (cit. 14.4.2013)

³⁸ Zdroj: Potůček, M: Nejen trh, SLON, Praha, 1997, s. 100

³⁹ Zdroj: Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010, s. 96

sektoru podílet se na řešení sociálních problémů, zlepšení image firmy v rámci firemní filantropie, nebo se jedná o nepeněžitý benefit pro manažery, kteří sdílejí určité hodnoty, jsou příznivci filantropie.

Strategická spolupráce. Tato kooperace spočívá především v rámci event sponzoringu (firma zaplatí OOS, aby mohla vystavit své logo, název či produkty v rámci nějaké události) a dárcovství produktů či vybavení přímo OOS. Firma takto usiluje o výdělek či jinou výhodu a zároveň přispívá k podpoře OOS.

Komerční spolupráce. V tomto případě se jedná o zvýšení zisku firmy i OOS. Typickým nástrojem této spolupráce je tzv. sdílený marketing, kdy si firma vybere nějaký problém, charitativní či neziskovou organizaci a pojí v marketingu své jméno s vybranou organizací. Firma je spojená s důvěryhodnou organizací, OOS dostane procento z prodeje.

Politická spolupráce. Cílem je změnit či udržet určité institucionální uspořádání v oblastech zlepšování podmínek pro podnikání. V rámci politické spolupráce bývají OOS zapojené do politických procesů mnoha způsoby a firmy je využívají k prosazení vlastních politických agend. Firmy financují think tanky, advokační skupiny, které jim umožní přístup k lidem rozhodujícím v politice.

Závěrem autorka uvádí: „Od OOS se čím dál více očekává, že převezmou dobrou praxi a úspěšné strategie ziskových organizací, zatímco od firem se očekává, že zohlední společenskou dimenzi svých komerčních aktivit.“⁴⁰ V tomto citátu je zřejmý cíl oboustranné prospěšnosti. Jak pro organizace občanské společnosti, tak pro komerční firmy by měly být vzájemné vztahy prospěšné. Tak vzniká mimo jiné přesah, který lze nazvat strategickou spoluprací. Výsledkem je fungující společnost s transparentními vztahy.

⁴⁰ Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010, s. 98

2.3 Společenská odpovědnost firem jako pojítka mezi byznysem a občanskou společností

V rámci tzv. Teorie zainteresovaných stran, o které píše Kuldová⁴¹, mluvíme o CSR jako o otevřeném dialogu se stakeholdery (zainteresovanými stranami). Mezi stakeholdery patří zákazníci, zaměstnanci akcionáři, dodavatelé, obchodní partneři, konkurence, odborové organizace, média, veřejnost, stát a další zainteresované skupiny. Zainteresované skupiny lze ve firmě dělit do tří základních oblastí: firma, ekonomika a společnost. Kuldová nabízí pomocnou tabulku s příklady.

Tabulka 3 Příklady firemních stakeholderů⁴²

Firma	Ekonomika	Společnost
zaměstnanci	zákazníci	komunita
management	věřitelé	vláda
akcionáři	distributoři	státní správa
odbory	dodavatelé	neziskové organizace
		životní prostředí

Z výše uvedeného vyplývá, že pro firmu i pro společnost má význam vzájemná spolupráce. Jak uvádí Bartošová⁴³ ze sdružení Fórum dárců: „Firmy stále více přejímají roli firemních občanů, kteří mají prostředky i schopnost ovlivnit nejen dění ve společnosti, ale zejména její kvalitu a úroveň, a to jak svým komerčním působením, tak svým filantropickým chováním.“ Pro neziskový sektor může být spolupráce s businesssem zdrojem jak finančního, tak sociálního kapitálu⁴⁴, o kterém píše Putnam⁴⁵, zdrojem informací a zkušeností.

⁴¹ Zdroj: Kuldová, L.: Společenská odpovědnost firem, Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi, Kanina, Plzeň, 2010, s. 25

⁴² Zdroj: Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, Strategická CSR, Nava, Plzeň 2012, s. 24

⁴³ Zdroj: Napříč společenskou odpovědností firem (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005, s. 35

⁴⁴ Sociální kapitál = důvěra mezi členy společnosti a pravidla jednání, která jim dovolují spoléhat se jeden na druhého (normy vzájemnosti); mezilidské vztahy, důvěra a normy chování podporující spolupráci a solidaritu mezi členy společnosti

Podle výzkumu firemního dárcovství realizovaného Fórem dárců a Agnes v roce 2004, se dárcovství v České republice věnuje 67% firem. Nejvíce firmy podporují volný čas a amatérský sport, humanitární a sociální oblast. Nejméně podporované oblasti jsou výzkum, lidská práva a veřejná politika.⁴⁶ Spolupráce s organizacemi občanské společnosti a podpora místní komunity patří mezi nejčastější pilíře firemní CSR strategie. Blíže jsou vybrané přístupy rozebrány v následujících podkapitolách.

Firemní dárcovství/filantropie

Firemní dárcovství je klíčovou součástí širšího konceptu CSR. Oba termíny se mohou chybně zaměnit. Zatímco firemní dárcovství se zaměřuje na podporu konkrétních oblastí a veřejně prospěšných projektů, společenská odpovědnost je koncept, který se zaměřuje na celkový dopad působení firmy na společnost, a to na úrovni národní i globální. V rámci principů společenské odpovědnosti je od firmy očekáváno odpovědné chování v oblasti obchodních rozhodnutí a strategií, ale také v oblasti společenského dopadu fungování firmy. Firemní dárcovství a CSR k sobě patří. Žádná firma nemůže být společensky odpovědná, jestliže není aktivní ve firemním dárcovství.⁴⁷ Je důležité zmínit, že dárcovství nemusí být pouze finanční (např. přímá podpora, sbírka mezi zaměstnanci, firemní nadace nebo nadační fond, charitativní aukce, výstavy, matchingový fond⁴⁸), ale i materiální (např. vybavení kanceláře, pomůcky pro klienty organizace, školení a odborná pomoc, firemní dobrovolnictví, poskytnutí prostor).

Firemní filantropie je velmi široké spektrum aktivit, jejichž společným cílem by měla být snaha přispět k vyšší kvalitě života jednotlivců i celé společnosti. Firmy, které se dlouhodobě aktivně zabývají filantropií, se snaží často budovat dlouhodobé a pevné partnerské vztahy především s neziskovými subjekty. Rozvinutá dlouhodobá spolupráce firem a neziskových organizací je znakem fungující občanské společnosti.⁴⁹ Kunz se

⁴⁵ Zdroj: Putnam, Robert, D.: „Bowling Alone: America’s Declining Social Capital.“ *Journal of Democracy* 6 (1), 1995

⁴⁶ Zdroj: Napříč společenskou odpovědností firem (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005, s. 36

⁴⁷ Zdroj: Průvodce firemní filantropií, Fórum dárců, Praha 2006, s. 19

⁴⁸ Matchingový fond = jedná se o finanční prostředky, které firma vynaloží za účelem znásobení neboli navýšení určité částky vybrané mezi zaměstnanci

⁴⁹ Zdroj: Kunz, V.: *Společenská odpovědnost firem*, Grada, Praha 2012, s. 54

vyjadřuje, že v současnosti mnoho firem realizuje tzv. „strategickou filantropii“, která naplňuje nejen sociální cíle, ale i podnikovou identitu, public relations a celkovou strategii firmy.⁵⁰ Kuldová říká, že filantropie je pouze částí CSR, tvoří však jeden z jejích klíčových nástrojů. Firemní filantropii vnímá jako klasickou win-win situaci, jež přináší prospěch nejenom firmě, ale i celé společnosti.⁵¹

Firemní dobrovolnictví

S filantropií souvisí také firemní dobrovolnictví, které je jedním z nástrojů CSR konceptu firem. Firma, která firemní dobrovolnictví realizuje, se angažuje prostřednictvím svých zaměstnanců pro blaho svého okolí. Může vyvíjet obecně prospěšné projekty, na kterých se mohou zaměstnanci dobrovolně podílet. Uvolňuje své zaměstnance pro výkon dobrovolnické činnosti. Pokouší se navázat kontakt nebo partnerství s neziskovou organizací, ve které mohou zaměstnanci firmy pracovat jako dobrovolníci.⁵²

Kunz uvádí dva základní typy firemního dobrovolnictví:

- Iniciované a vedené zaměstnanci – dobrovolnické aktivity jsou iniciovány a organizovány zaměstnanci. Firma může jejich činnost nepřímo podporovat, ať již flexibilní pracovní dobou či možností využít zázemí firmy.
- Firemní dobrovolnictví organizované firmou – například zaměstnanci v rámci své placené pracovní doby jdou na jeden den pomáhat do neziskové organizace. Tato forma společné práce může fungovat i jako druh teambuildingu, který posiluje týmového ducha.⁵³ Firemní dobrovolnictví podporuje např. Fórum dárců a Byznys pro společnost, kteří propojují poptávku firem a OOS, a provozují webové stránky, které slouží pro registraci daných aktivit.⁵⁴

⁵⁰ Zdroj: Kunz, V.: Společenská odpovědnost firem, Grada, Praha 2012, s. 55

⁵¹ Zdroj: Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, Strategická CSR, Nava, Plzeň 2012, s. 25

⁵² Zdroj: Napříč společenskou odpovědností firem (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005, s. 46

⁵³ Zdroj: Kunz, V.: Společenská odpovědnost firem, Grada, Praha 2012, s. 57

⁵⁴ Pozn. www.zapojimse.cz

Výhody, které mohou firmy podporující firemní dobrovolnictví získat, jsou dlouhodobé a promítají se ve více oblastech. Firma touto formou ukazuje svou sociální odpovědnost, vylepšuje svůj obraz na veřejnosti, zvyšuje svoji důvěryhodnost vůči komunitě, ve které sídlí, zvyšuje loajalitu zaměstnanců a zákazníků a zvyšuje pro ně i atraktivitu jako potenciálního zaměstnavatele nebo poskytovatele služeb. Firemní dobrovolnictví je postaveno na spolupráci tří aktérů – firmy, zaměstnanců a komunity, která může být zastoupena OOS. Všem těmto umožňuje vznik tzv. win-win situace, a to i přes jejich rozdílné cíle a zájmy.⁵⁵ V případě, že se zaměříme na strategickou CSR, je třeba zdůraznit to, že by mělo firemní dobrovolnictví souviset s činností firmy. Příkladem je předávání svých pracovních zkušeností a znalostí pracovníkům organizací občanské společnosti. Uspořádání workshopu s tématem práce s médii, vytváření tiskových zpráv, komunikace s veřejností, fundraisingu. Pomoc s přípravou informační kampaně, účetnictvím nebo grafikou webových stránek. Vytvoření fungujícího systému, který mohou pracovníci OOS nebo místní komunita využívat i dlouhodobě. Prostor pro propojení profesionálů z businessu a neziskového sektoru nabízí například projekt Um sem um tam, Profesionálové neziskovkám⁵⁶.

Firemní občanství

Pokud se v oblasti CSR setkáváme s pojmem firemní občanství, vychází se z myšlenky, že firmy jsou rovněž občané a mají tedy odpovědnost za společnost, ve které působí. Toto postavení umožňuje firmám podílet se na zlepšování podmínek ve společnosti, a zároveň vytvářet hodnoty, které jsou důležité pro akcionáře, zaměstnance a další stakeholdery firmy.⁵⁷ První zmínku o firemním občanství (Corporate Citizenship) v souvislosti s firemní filantropií můžeme nalézt v definici Carolla⁵⁸, který identifikoval více než 25 různých způsobů, kterými je o CSR v akademické literatuře pojednáváno. Carroll považuje firemní občanství pouze jako určitou formu firemní filantropie. V některých případech tedy vůbec nedochází k odlišení CSR od firemního občanství.

⁵⁵ Zdroj: Napříč společenskou odpovědností firem (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005, s. 49

⁵⁶ Pozn. www.umsemumtam.cz

⁵⁷ Zdroj: Průvodce firemní filantropií, Fórum dárců, Praha 2006, s. 3

⁵⁸ Zdroj: Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, Strategická CSR, Nava, Plzeň 2012, s. 22

Jejich vnímání se může lišit i z důvodu regionálních rozdílů, např. americké firmy se i v minulosti více zaměřovaly na filantropii.⁵⁹

Sociální marketing

Sociální marketing se týká kampaní, které jsou určeny k ovlivňování lidského chování. Hlavními oblastmi sociálního marketingu jsou ochrana zdraví, bezpečnost a prevence zranění, ochrana životního prostředí, společenská angažovanost.⁶⁰ Sociální marketing je globálním jevem, který se objevil již před řadou let. V padesátých letech 20. století začala Indie s kampaněmi na plánování rodiny. V sedmdesátých letech 20. století začalo Švédsko s kampaněmi společenského marketingu, aby se stalo zemí nekuřáků a abstinentů. Ve stejné době vedla australská vláda kampaně s názvy Say No to Drugs (Řekněte ne drogám), Stop smoking (Přestaňte kouřit) a Exercise for Health (Cvičte pro zdraví). V osmdesátých letech začaly tento termín používat a zájem o společenský marketing propagovat Světová banka, Světová zdravotnická organizace a Centra pro kontrolu a prevenci chorob.⁶¹ Jak říká Kotler: „Účinný sociální marketing musí být doprovázen silným pocitem společenské odpovědnosti.“⁶² CSR a sociální marketing však nelze slučovat do jednoho. CSR je stanoveno jako celistvý koncept, v případě sociálního marketingu se jedná o podporu nějakého společenského jevu, o skutečné naplňování konceptu CSR jít nemusí.⁶³

Sdílený marketing

Mnohé firmy kombinují své iniciativy společenské odpovědnosti se svými marketingovými činnostmi. Firmy přes sdílený marketing (cause-related marketing, někdy se překládá také jako kauzální marketing nebo marketing spojený s charitou)

⁵⁹ Zdroj: Kunz, V.: Společenská odpovědnost firem, Grada, Praha 2012, s. 53

⁶⁰ Zdroj: Bačuvčík, R.: Marketing neziskových organizací, VeRBuM, Zlín 2011, s. 29

⁶¹ Zdroj: Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management, Grada, Praha, 2007, s. 751

⁶² Zdroj: Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management, Grada, Praha, 2007, s. 745

⁶³ Zdroj: Pavlík, M., Bělčík, M.: Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál, Grada, Praha 2010, s. 47

věnují příspěvky firmy na předem určenou „kauzu – událost“ – na podporu řešení problémů určité cílové skupiny ve společnosti. Počítá se s přímým nebo nepřímým zapojením zákazníků.⁶⁴ Jedná se většinou o dlouhodobou spolupráci s konkrétní organizací občanské společnosti. Firma zvyšuje prodejnost svých výrobků tím, že je spojena s příspěvkem dané organizaci. Přispívá tak také ke svému dobrému jménu a pozitivnímu vnímání zákazníky. Pro OOS přínos spočívá především v trvalejším finančním příjmu, nepřímé reklamě a tak zvýšenému povědomí o činnosti, příp. potenciál nových dobrovolníků a podporovatelů.⁶⁵

Na výše uvedených konceptech je patrné, že CSR zabírá široké pole aktivit a může být zaměřeno s některou konkrétní z nich. Aby firma byla vnímána jako společensky odpovědná, je třeba mít CSR jako součást každodenních firemních procesů a dlouhodobého plánování. V tomto je výhoda strategické CSR, která ve svém principu funguje dlouhodobě, nejedná se pouze o jednorázové příspěvky. Dle principu sdílení hodnot přináší oboustranný přínos, jak business společnosti, tak prostředí, ve kterém ona působí.

Sociální podnikání

Blízko k společenské odpovědnosti firem pojaté jako strategie má také koncept sociálního podnikání a sociálních podniků. Ten je vnímán jako jedna z možností pro vyplnění prostoru mezi trhem a státem. Sociální podniky vznikají především jako „snaha nastartovat změny ve společnosti nebo reakce na nově vznikající společenské problémy.“⁶⁶ Dohnalová pojmenovává dva myšlenkové proudy. První je spojen s problematikou komercializace aktivit organizací občanské společnosti, z jejichž výnosu je možné financovat hlavní obecně prospěšné aktivity organizace. Druhý zdůrazňuje roli sociálních podnikatelů jako nositelů a tvůrců zásadních změn ve společnosti. Zaměřují se ve velké míře na sociální inovaci ve prospěch společnosti či komunity bez ohledu na struktury

⁶⁴ Zdroj: Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management, Grada, Praha, 2007, s. 747

⁶⁵ Zdroj: Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010, s. 160

⁶⁶ Zdroj: Dohnalová, M., Průša, L.: Sociální ekonomika, Wolters Kluwer ČR, Praha 2011, s. 29

k jejímu realizování potřebné.⁶⁷ Sociální podnikání a aktivity v rámci CSR je třeba odlišit. Zásadním rozdílem je vnímání zisku a řízení organizace. V případě sociálního podniku je vždy služba lidem a komunitě nadřazena vytváření zisku, klade se důraz na demokratický rozhodovací proces, zisk je primárně reinvestován zpět do činnosti podniku, nesmí být rozdělován mezi manažery a vlastníky. CSR je vždy jen dobrovolná nadstavba v rámci fungování kapitalistické firmy, která se však může v jistém smyslu chovat sociálně.

2.4 Proč se chovat společensky odpovědně

Udržitelný rozvoj je od 80. let 20. stol. považován za jediný možný scénář dalšího vývoje lidské společnosti. Udržitelnost spočívá ve změně přístupu k využívání přírodních zdrojů, omezení negativního působení na přirozené prostředí (např. nadměrná produkce odpadů a znečištění), ekonomická a sociální vyváženost vývoje všech kultur a společenských skupin. Dosažení udržitelného rozvoje je vnímáno jako celospolečenská nezbytnost, reálný úspěch ovšem závisí na přístupu jednotlivců.⁶⁸

V současné době má CSR stále vzrůstající tendenci, nejen v zahraničí, ale i v České republice.⁶⁹ Dnešní společnosti, které se nechovají eticky správně, riskují, že budou díky internetu odhaleny. V minulosti mohl nespokojený zákazník ústně pomluvit výrobce nebo obchodníka před pár lidmi, dnes se může dostat přes internet k tisícům lidí. Vznikly například desítky webových stránek, které jsou zaměřeny proti společnosti Microsoft, včetně Hate Microsoft a Boycott Microsoft. Dobře řízené PR kampaně mohou také zapůsobit. Organizace Rainforest Action Network přišla v roce 1997 s negativní PR kampaní, aby zastavila Home Devot v prodeji stavebního dřeva ze starých stromů. Po dvou letech negativní publicity a odporu k lokalitám nových obchodů souhlasila společnost Home Devot s tím, že její dodavatelé budou spolupracovat s ekologickými skupinami a skupinami bránícími lesy, aby dřevěné výrobky nepocházely z ohrožených oblastí.⁷⁰

⁶⁷ Zdroj: Dohnalová, M., Průša, L.: Sociální ekonomika, Wolters Kluwer ČR, Praha 2011, s. 30

⁶⁸ Zdroj: Koubská, K., Hralová, E.: Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost, Centrum inovací a rozvoje, Praha 2006, s. 16

⁶⁹ Zdroj: Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, Strategická CSR, Nava, Plzeň 2012, s. 25

⁷⁰ Zdroj: Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management, Grada, Praha, 2007, s. 745

Společensky odpovědné aktivity, angažovanost vůči komunitě, realizace veřejně prospěšných projektů, to vše jsou kritéria, která jsou dnes sledována, a která také určují úspěšnost firmy. V rámci CSR je důležitá tzv. mezisektorová spolupráce – partnerství mezi jednotlivými sektory společnosti, tedy veřejným, soukromým a občanským (neziskovým) za účelem efektivnějšího a lepšího dosahování společných cílů.⁷¹

Chování v souladu s principy CSR je dlouhodobou investicí do celkového rozvoje firmy. Je podstatné zdůraznit, že většina zisku není materiálně měřitelná, jedná se o přínosy nefinanční podoby. Firma, která přijala zásady CSR za své, vytváří nové a pozitivní trendy, nové příležitosti pro inovace a je charakteristická větší transparentností. Její chování lze označit jako aktivní. CSR přispívá díky pozitivnímu obrazu firmy, k nalákání kvalitních motivovaných zaměstnanců, kteří budou loajální a vydrží.⁷² Petříková ve svém dokumentu pro Radu kvality ČR uvádí: „Začlenění CSR jako strategické investice do základní obchodní strategie a principů managementu, může mít pozitivní dopad na organizaci, životní prostředí i komunitu, ve které organizace působí a zároveň zvyšovat její image a hospodářské výsledky. Tento postup se zaměřuje nejen na tvorbu zisku pro dnešek, na současnou pozici té které organizace, ale také na budování pozice a prosperity organizace v budoucnosti.“⁷³

Následující seznam uvádí některé zisky ze společensky odpovědného firemního chování dle výzkumu Business Leaders Fóra:

- příležitost pro inovace
- větší přitažlivost pro investory
- větší transparentnost
- posílená důvěryhodnost
- dlouhodobá udržitelnost firmy

⁷¹ Zdroj: Trnková, J.: Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem a závěry průzkumu v ČR, Business Leaders Fórum, Praha 2004, s. 16

⁷² Zdroj: Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, Strategická CSR, Nava, Plzeň 2012, s. 26

⁷³ Zdroj: Petříková, R.: Sdílení hodnot – základ koncepce společenského prospěchu organizací, Rada kvality ČR, s. 2

- zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců
- možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu
- odlišení od konkurence (konkurenční výhoda), větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem
- vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování
- zmenšení nákladů na risk management⁷⁴
- budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání)
- dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení
- snížené riziko bojkotů a stávek
- přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí⁷⁵

Kuldová ve své publikaci uvádí dělení argumentů podporujících CSR na morální, racionální a ekonomické. „Jako morální argument je fakt, že účelem podnikání není pouze generování profitu, ale tvorba zisku s přidanou hodnotou. Je možné podnikat tak, aby to bylo společensky prospěšné. Racionálním argumentem je víra, že ve svobodné společnosti může volné nadužívání společenských povinností vést až k případnému odebrání moci těm, kteří ji neprávem zneužívají. S ekonomickým argumentem je spojena schopnost firem včas reagovat na potřeby a očekávání zájmových skupin či zainteresovaných stran. Společenská odpovědnost podniků je způsob sjednocování podnikových činností se společenskými hodnotami, nabízí možnost diferenciací a konkurenční výhodu.“⁷⁶

Většina definic společenské odpovědnosti firem požaduje po podniku, aby se choval společensky odpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí atd. Skácelík namítá: „To jinými slovy znamená, že se po firmě žádá, aby investovala do aktivit, které přesahují zákonnou povinnost, aniž by bylo zřejmé, proč

⁷⁴ Risk management = vymezení si rizik pro daný projekt s cílem je co nejvíce omezit nebo se na ně připravit

⁷⁵ Zdroj: Trnková, J.: Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem a závěry průzkumu v ČR, Business Leaders Fórum, Praha 2004, s. 8

⁷⁶ Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, Strategická CSR, Nava, Plzeň 2012, s. 26

by se v nich měla angažovat. Je třeba si totiž uvědomit, že primárním cílem podnikání je tvorba zisku pro vlastníky a tak i tyto aktivity se musí podniku vyplatit.⁷⁷ Výše uvedené však ukazuje, že CSR má pro firmu řadu i dalších než finančních přínosů. Výroční studie MIT Sloan Management Review poukazuje na to, že podniky stále častěji zjišťují, že úsilí v oblasti CSR zvyšuje jejich zisky. V loňském roce 23 % firem uvedlo, že jim CSR strategie navýšila zisk, v letošním roce vzrostl počet firem na 37 %. Nutno podotknout, že tyto společnosti přistupují k CSR strategicky a společensky odpovědné aktivity jsou spojeny s jádrem jejich podnikání.⁷⁸

2.5 Kritika CSR

CSR je samozřejmě také podrobena kritice. Jedním z největších kritiků je Milton Friedman, který v roce 1970 pro The New York Times prohlásil, že jedinou společenskou odpovědností podniku je zvyšovat zisk. Jednatel společnosti by se měl chovat tak, aby to nebylo v rozporu se zájmy ostatních stakeholderů. Pokud tedy jedná v rámci společenské odpovědnosti ve veřejném zájmu, snižuje tak výnosy akcionářů nebo utrácí peníze svých zákazníků a rozměňuje samotný účel podnikání. CSR dle Friedmana snižuje ekonomickou svobodu.⁷⁹ Mezi kritiky patří také Robert Reich, který označuje CSR jako nebezpečné rozptýlení, které podkopává demokracii. Podle něj se aktivisté CSR nechávají odvádět od reálnějšího a stěžejnějšího úkolu, kterým je přinutit vlády, aby řešily sociální problémy. Přijetím koncepce CSR firmy suplují povinnosti vlády.⁸⁰ Mezi české zástupce kritiky CSR patří Dytrt a Střítecká, kteří argumentují, že aktivity ve smyslu CSR jsou snadno viditelné, a proto je snadné za ně schovat černé, často neetickým chováním vytvořené, svědomí firem.⁸¹

Gregor ve své analýze pro Ekologický právní servis nabízí svůj pohled na CSR. Koncept CSR podle něj v praxi selhává, protože spotřebitel nebo investor není schopen

⁷⁷ Zdroj: Skácelík, P.: Společenská odpovědnost organizací, ČMKOS, Praha 2010, s. 12

⁷⁸ Companies profit from embracing sustainability, Sloan Management Review, MIT News, dostupné z: <http://web.mit.edu/newsoffice/2013/companies-profit-from-embracing-sustainability.html> (cit. 27.3.2013)

⁷⁹ Zdroj: Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, Strategická CSR, Nava, Plzeň 2012, s. 27

⁸⁰ Zdroj: Kunz, V.: Společenská odpovědnost firem, Grada, Praha 2012, s. 41

⁸¹ Zdroj: Petrášová, E.: Dvě tváře společenské odpovědnosti firem, CSR fórum, 4/2012, s. 30

odlišit společnosti, které se skutečně chovají odpovědně, od neodpovědných. To má dva vzájemně propojené důvody. Prvním z nich je neexistence závazných standardů odpovědného chování korporací. Druhým je nedostatek relevantních informací o chování posuzované korporace. Kvalitní informování veřejnosti je samo o sobě jedním ze základních předpokladů odpovědného chování, protože korporace jsou samy jediným zdrojem informací o vlastním konání. Hodnocení odpovědnosti korporace tak z valné části spočívá na hodnocení kvality a úplnosti poskytnutých informací a na ověřování jejich pravdivosti. Neexistence závazných standardů odpovědného chování vytváří řadu nejasností, co je a co není možné považovat za odpovědné korporátní chování. Nicméně vzhledem k dobrovolnému charakteru odpovědnosti korporaci je na místě aplikovat, pokud existují, nezávazné soubory pravidel vypracované na mezinárodní úrovni⁸² (např. Zelená kniha EU, směrnice OECD). Kontrolním mechanismem ze strany občanské společnosti jsou také aktivity v rámci tzv. watchdogingu. Organizace občanské společnosti fungují jako „hlídací psi“ a zajišťují informovanost o tom, zda je prezentace činnosti business firem transparentní a korektní. Kotler k tomuto dodává: „Přestože si společnosti mohou připsat zásluhy za dobré skutky, mohou být tyto skutky snadno přehlédnuty, nejsou-li publikovány, a stejně snadno mohou být odmítnuty, není-li společnost přísně etická nebo nechová-li se tak, jak by se očekávalo. Reklamní kampaň společnosti Philip Morris s rozpočtem 250 milionů dolarů nedokázala odstranit negativní image korporace, přestože zdůrazňovala její charitativní činnosti.“⁸³

Závěrem této kapitoly lze citovat Kuldovou: „Pokud budeme maximalizaci zisku považovat za primární cíl podnikání, koncept CSR tak bude samozřejmě kritizován. Pokud však budeme brát v potaz zájmy společnosti (produkovat účelnost, cenově dostupné zboží aj.), poté by měla být společenská odpovědnost posuzována na základě zcela odlišných kritérií – možné omezení vládních regulací, vytváření sociálních užitků jak pro společnost, tak pro podniky, plnění očekávání veřejnosti.“⁸⁴

⁸² Zdroj: Gregor, F.: Jak hodnotit odpovědnost korporací – kritický pohled, Ekologický právní servis/program Garde, Brno, 2007, s. 4

⁸³ Zdroj: Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management, Grada, Praha, 2007, s. 747

⁸⁴ Zdroj: Kuldová, L.: Společenská odpovědnost firem, Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi, Kanina, Plzeň, 2010, s. 96

3. Výhled do budoucna – společenská odpovědnost jako vytváření sdílené hodnoty

Tradičně byly zájmy firem a společnosti definovány jako protichůdné. Firmy byly povzbuzovány k tomu, aby buď zůstaly stranou od společenských témat a zaměřovaly se výhradně na zvyšování finančních výnosů pro své akcionáře, případně aby kompenzovaly údajné škody vůči společnosti a životnímu prostředí vzniklé v průběhu jejich podnikání. V návaznosti na to se mnoho firem omezilo na poskytování filantropických darů a řešení aktuálních obav svých důležitých stakeholderů, aniž by tyto aktivity propojily se zájmy, odborností a vlivem své hlavní činnosti. Z hlediska společnosti má tento přístup jen velmi malý dopad, který jde zřídka nad rámec výše darované částky. Stejně tak platí, že z pohledu firem jsou tyto aktivity nahlíženy pouze z hlediska reputace a dobrého jména firmy. Princip sdílené hodnoty spočívá ve vytváření hodnoty ekonomické cestou, která také přináší hodnotu pro společnost s ohledem na její potřeby a výzvy. Bockstette ve své příručce říká: „Tradiční přístupy k CSR, které staví business proti společnosti, představují promarněnou příležitost pro obě strany. Nejvyspělejší firmy proto hranice tohoto paradigmatu překračují.“⁸⁵ Tento nový přístup nazýváme strategickou CSR.

V podobném duchu, i když z pohledu stakeholderů a spolupráce napříč společností vyznívá i následující citace: „Základním důvodem, proč se zajímat o propojení stakeholderů je, že se vzájemně potřebujeme. Firmy, vlády, pracující i OOS jsou potřebnými partnery pro posun směrem k udržitelné budoucnosti. Toto je praktický přístup k řešení složitých problémů.“ říká Pieter van der Gaag z neziskové organizace ANPED (The Northern Alliance for Sustainability).⁸⁶ Na základě výše uvedeného je zřejmé, že strategické vnímání CSR jako konceptu vytváření sdílené hodnoty posouvá vnímání filantropie na novou úroveň.

⁸⁵ Zdroj: Bockstette, V., Stamp, M.: Vytváření sdílené hodnoty, Průvodce firemní (r)evolucí, FSG, Praha 2012, s.7

⁸⁶ Zdroj: Partridge, K., Jackson, Ch., Wheeler, D., Zohar, A.: From Words to Action. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement. The Stakeholder Engagement Manual, July 2005, Cobourg Ontario: Stakeholder Research Associates Canada, dostupné z:

<http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf> (cit. 29.3.2013), s. 34

Pro organizace občanské společnosti je dlouhodobá spolupráce v rámci CSR velkým přínosem. Mimo jakousi jistotu financování, které není pouze jednorázové, ale umožňuje i další výhledové plánování, je možné získat i mnohem víc. „Dlouhodobá spolupráce totiž nabízí více než jen finanční profit - nabízí neziskové organizaci stabilitu, prestiž, profesionalizaci její činnosti a vědomí vlastní hodnoty.“⁸⁷ Například spolupráce s reklamními agenturami a médii umožňuje zviditelnění jednotlivých kampaní. Příkladem je kampaň Člověka v tísní Skutečný dárek, která přinesla devět miliónů korun na pomoc chudým rodinám.⁸⁸ Podpora činnosti organizací občanské společnosti může mít také formu vzdělávací, kdy se jedná o předávání vzájemných zkušeností. Firma poskytne své profesionály a zázemí k zaškolení zájemců z řad OOS. Příkladem je seriál seminářů pro zástupce neziskového sektoru, zaměřených na praktické media relations pořádané firmou T-Mobile Česká republika. Účastníci semináře získají praktické informace/návody, jak úspěšně komunikovat s novináři, jak je zaujmout „dobrem“ a propagovat tak přínos činnosti své organizace i celého neziskového sektoru. Samozřejmě přínosem je i získání nových kontaktů a jako bonus pořízení profesionálních fotografií.⁸⁹ Další formou spolupráce mezi businesssem a občanskou společností je projekt IBM Věda má budoucnost, který probíhá ve spolupráci s občanským sdružením AISIS. Jedná se o projekt, který si klade za cíl zvýšit zájem mladých lidí o přírodní vědy, matematiku a informační technologie.⁹⁰ Možností spolupráce je tedy celá řada, ale vzhledem k velké konkurenci i mezi organizacemi občanské společnosti, je třeba zvolit tu správnou cestu, jak ji navázat. Obě strany by měly mít svoji strategii a nastavená kritéria, která budou mít oboustranně prospěšný přínos. Jan Mrkvička za Člověka v tísní uvádí: „Snažíme se jít vlastní cestou. Mít dárcy, kteří o smyslu naší práce přemýšlejí a kteří nereagují jen na emotivně vypjaté kampaně. Také se snažíme, aby naše náklady na získání nových dárců byly uměřené.“⁹¹

Kromě spolupráce funguje vztah mezi organizacemi občanské společnosti a businesssem ve formě kontroly, tzv. watchdoging. Jedná se o zajištění transparentnosti služeb a produktů, které firmy nabízejí. Je vyvíjen tlak, aby firmy nepojímaly CSR pouze

⁸⁷ Zdroj: Trnková, J.: Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Fórum, Praha 2004, s. 31

⁸⁸ Zdroj: Svatoš, J.: Reklama na nouzi, Euro, 27, 28/2012, s. 68

⁸⁹ Zdroj: Kemrová, M.: prezentace ke konferenci Strategické CSR, aneb Co věděl už Tomáš Baťa, která se konala 19. května 2011 v HUB, Praha

⁹⁰ Dostupné z: <http://www.vedamabudoucnost.cz/o-projektu> (cit. 13.8.2012)

⁹¹ Zdroj: Svatoš, J.: Reklama na nouzi, Euro, 27, 28/2012, s. 69

jako zástěrku pro své černé svědomí, ale aby přijaly sociální odpovědnost. Jedná se nejen o jejich činnost, ale i o přijetí odpovědnosti za pracovní podmínky ve svých dodavatelských řetězcích, za produkty, které nesou jejich značku. Můžeme najít několik OOS, které se zaměřují právě na takovýto apel. Příkladem jsou občanská sdružení Na Zemi⁹² a Amnesty International se svojí kampaní Byznys a lidská práva⁹³, nebo CEE Bankwatch Network věnující se kontrole financí z veřejných zdrojů. Nevládní organizace, které se soustředí na kontrolu nadnárodních korporací, stojí před nelehkým úkolem, protože představují jediný donucovací prostředek, který může korporace přimět k odpovědnějšímu chování.⁹⁴ Například Ekologický právní servis poskytuje rady pro OOS, jak zhodnotit skutečné působení firem v oblasti CSR a jak je k vyšší společenské odpovědnosti nasměrovat.⁹⁵

Jak vzájemná spolupráce mezi firmami a organizacemi občanské společnosti, tak vzájemná kontrola je přínosná pro společnost. Je pak na každém, jak poskytnuté informace zhodnotí, a jestli ovlivní například jeho zákaznické jednání.

3.1 Co to je strategická CSR

Již na světovém summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu v roce 2002 byl předznamenán nový vývoj spolupráce mezi firmami a organizacemi občanské společnosti. Je zdůrazněno a legitimizováno partnerství mezi OOS a businesssem v oblasti udržitelného rozvoje. Je uznáno, že řada sociálních, environmentálních a ekonomických výzev může být řešena pouze prostřednictvím meziodvětvové spolupráce, partnerství, které nabízí zdroje, kompetence, znalosti. OOS stále častěji vnímají tento přístup jako součást jejich strategie, ne jen jako vedlejší činnost ke své hlavní misi. Jsou identifikovány tři následující trendy:

- Organizace občanské společnosti začínají o spolupráci s firmami uvažovat více strategicky.

⁹² Dostupné z: <http://www.nazemi.cz/co-delame/odpovednost-firem.html> (cit. 13.8.2012)

⁹³ Zdroj: Byznys, který se vyplatí, Kroky k odpovědnému podnikání, Amnesty International, Praha 2010

⁹⁴ Zdroj: Gregor, F: Jak hodnotit odpovědnost korporací – kritický pohled, Ekologický právní servis/program Garde, Brno, 2007, s. 34

⁹⁵ Franc, P., Nezhyba, J., Heydenreich, C: Když se bere společenská odpovědnost vážně, O společenské odpovědnosti korporací nejen pro nevládní organizace, Ekologický právní servis, Brno, 2006

- OOS častěji navazují partnerství v různých oblastech, aby se lépe vypořádaly se složitými a komplexními tématy.
- Partnerství mezi OOS a firmami je stále více využíváno jako strategie k ovlivnění legislativních změn a změn na úrovni businessu.⁹⁶

V posledních letech byly podniky vnímány jako hlavní původce sociálních, environmentálních a ekonomických problémů společnosti; firmy jsou určeny ke generování zisku bez ohledu na potřeby společnosti. Tento pohled se však postupně mění. V roce 2006 byl uveden Porterův článek⁹⁷ v Harvard Business Review, který přináší novou koncepci „vytváření sdílené hodnoty“. Porter se domnívá, že aplikace společenské odpovědnosti by měla souviset s podnikatelskou strategií firmy. Tuto svoji teorii dále rozvíjí v roce 2011 ve studii Creating shared value⁹⁸. Kuldová⁹⁹ jeho teorii definuje jako „tvorbu hodnoty s co nejlepším dopadem na uspokojení požadavků současnosti, a sice respektování základních potřeb a problémů týkajících se podniku i celé společnosti. Jedná se o investici do vývoje a výzkumu, tj. jako na dlouhodobou investici do společnosti.“ Teorie vytváření sdílené hodnoty umožňuje generovat mnohem větší přínos společnosti v rámci zásad trvale udržitelného rozvoje. Porter navrhuje, aby firma v rámci své CSR strategie identifikovala klíčové faktory, tzv. generické sociální otázky, a dále zasadila společensky odpovědná témata do hodnotového řetězce (vše, co firma svou činností ovlivňuje) a CSR do kontextu konkurenceschopnosti (strategická CSR přispívá ke konkurenceschopnosti firmy). Generické sociální otázky jsou ty, které jsou významné pro společnost, avšak nesouvisí s jádrem podnikání, nemají dlouhodobý vliv na konkurenceschopnost firmy. Každá firma by se měla na svá rozhodnutí a příležitosti dívat pohledem společných hodnot. To povede k novým postupům, které přispějí k vzniku inovací a růstu podniku i prospěchu pro společnost.¹⁰⁰ Všeobecně by se dalo říct, že

⁹⁶ Zdroj: Partridge, K., Jackson, Ch., Wheeler, D., Zohar, A.: From Words to Action. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement. The Stakeholder Engagement Manual, July 2005, Cobourg Ontario: Stakeholder Research Associates Canada, dostupné z:

<http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf> (cit. 29.3.2013), s. 34

⁹⁷ Porter, M. E., Kramer, M. R.: Strategy a society: The Link Between Competative Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006

⁹⁸ Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan/Feb 2011

⁹⁹ Zdroj: Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem, Strategická CSR, Nava, Plzeň 2012, s. 46

¹⁰⁰ Zdroj: Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan/Feb 2011, s. 5

společensky odpovědné aktivity firmy by měly přímo souviset s jádrem podnikání a mají mít vazbu na podnikatelskou činnost firmy. Vytváření sdílených hodnot by mělo být pevně zakotveno ve firemním rozpočtu. Ekonomické a společenské cíle jsou propojené, zdravé podnikání souvisí se zdravím společnosti. Jako strategickou CSR tedy označujeme tu situaci, když obchodní společnost zároveň vytváří hodnotu pro společnost i obchod. Firma maximalizuje své zisky tím, že naplňuje základní společenské potřeby. Jde o změnu v myšlení a přístupu k podnikání. Porter dokonce říká: „Vytváření sdílené hodnoty se zaměřuje na to, jak můžeme mobilizovat kapitalismus k sociální změně.“¹⁰¹

Konkurenceschopnost firmy a fungující komunita spolu souvisí. Business potřebuje komunitu nejen k vytvoření poptávky pro své produkty. Komunita naopak potřebuje fungující business, aby byl dostatek pracovních míst a příležitostí pro občany. Environmentální politika je také součástí fungování firmy (množství spotřebované vody, využívání obnovitelných zdrojů, úsporné využívání vozidel, nové řídicí postupy). Efektivní využívání energetických zdrojů se stává klíčovým posláním firmy stejně jako její sociální politika. Přínosem pro firmu je také investice do zdraví zaměstnanců (např. program T-Mobile s názvem Zdravá firma). Pokud jsou zaměstnanci zdravější, snižuje se množství jejich nepřítomností a nesnižuje se jejich produktivita. Následující obrázek ukazuje oblasti, které s firemní produktivitou souvisí nejvíce:

Obrázek 1 Spojení výkonnosti firmy se sociálními aspekty dle Portera



¹⁰¹ Zdroj: Borgonovi, V., Meier, S., Sharda, M., Vaidyanathan, L.: Creating Shared Value in India: How Indian Corporations Are Contributing to Inclusive Growth While Strengthening Their Competitive Advantage, FSG October 2011, s. 1

Porter na začátku své studie píše: „Skutečnost, že převažující přístupy k CSR jsou tak fragmentované a tak oddělené od businessu a strategie firmy, zastiňuje mnohé z největších příležitostí k vytvoření benefitu pro společnost. Kdyby místo toho firmy analyzovaly své možnosti v oblasti společenské odpovědnosti takovým způsobem, jako posuzují své podnikání, zjistily by, že CSR může být mnohem víc, než jen výdaje, omezení nebo charita – může být zdrojem příležitostí, inovací a konkurenčních výhod.“¹⁰²

Koncept vytváření sdílené hodnoty maže hranici mezi ziskovým a neziskovým prostředím. V minulosti bylo spojeno fungování firem především s ekonomickým výnosem. Jakékoliv snahy o vyjádření sociálního citění, jako například zaměstnávání osob s postižením nebo bezpečnost zaměstnanců, byly považovány za nadstandard, který zvyšuje náklady a zisk omezuje. Je třeba si však uvědomit, že takové jednání přináší vznik externalit ovlivňujících sociální výdaje (např. znečištění ovzduší). Toto chování se zpětně firmě vrátí ve formě regulací ze strany státu (navýšení daní, penalizace apod.). V rámci nového přístupu je doporučeno, dívat se na problém společnosti z větší šířky a do firemní strategie zařadit prvky, které těmto externalitám předcházejí, nebo dokonce vytvářejí pozitivní hodnotu. Řešení sociálních problémů bylo přisuzováno neziskovým organizacím. Není však nic jednoduššího než s nimi navázat spolupráci a na řešení se podílet. V rámci programů společenské odpovědnosti je s potřebnými výdaji počítáno jako s nezbytnými náklady a navíc dojde ke zlepšení reputace firmy vůči veřejnosti a dalším stakeholderům.

Porter se samozřejmě věnuje i úloze státu a neziskových organizací. Koncept vytváření sdílených hodnot podle něj ruší tradiční rozdělení odpovědnosti mezi vládou, businessem a občanským sektorem. Z pohledu společnosti nezáleží na tom, kdo z nich vytváří hodnotu, ale na tom, aby byla vytvořena co největší hodnota s minimálními náklady. Nové typy organizací občanské společnosti by měly porozumět významu vytváření hodnot a tím získají i dostatečný vliv na dosažení cílů. Je třeba myslet a plánovat dlouhodobě a díky efektivní spolupráci mezi státem, businessem a neziskovými organizacemi může být dosažení cíle rychlejší, ale i trvalejší hodnoty.¹⁰³ Častým příkladem efektivní strategické CSR aktivity je firma Nestlé. Ukázkou je její příchod na indický trh, kde měla zájem o vystavění mlékárny a využití místních zdrojů. Vzhledem k nepříznivé

¹⁰² Zdroj: Porter, M. E., Kramer, M. R.: Strategy a society: The Link Between Competative Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006, s. 2

¹⁰³ Zdroj: Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan/Feb 2011, s. 5, 12

sociální situaci místních drobných farmářů, se firma rozhodla aplikovat své CSR hodnoty a původní čistě ziskový cíl změnila ve vytvoření oboustranně prospěšného projektu, sdílené hodnoty. Vystavěla chladicí mlékárny jako sběrná místa v každém městě a posílala své vozy, aby mléko svázely. Poskytla tým odborníků – veterinářů, agronomů, nutričních specialistů a dalších, kteří vyškolili místní farmáře o kvalitě mléka, péče o zvířata, pěstování krmiva. Výsledkem je zvýšený životní standard farmářů, kvality a množství jejich produkce. Podobný přístup je využíván i vůči producentům kakaa a kávy v dalších zemích světa. Nestlé se povedlo vytvořit sdílenou hodnotu jak pro sebe, tak pro místní komunitu.¹⁰⁴ Jak ukazují další nejen Portrový příklady, do těchto aktivit mohou být zapojeny právě neziskové organizace, které mohou firmám nabídnout své partnerství. Mikrofinancování je jednou z možností, jak vzájemně spolupracovat a přispět k obnově chudého regionu. „... umožňuje formou malých úvěrů začít podnikat lidem bez finančních prostředků. Nezbytná je spolupráce s místními nevládními organizacemi a dobrovolníky, kteří budoucím uchazečům o půjčku objasňují nezbytné základní znalosti (např. vedení účetnictví).“¹⁰⁵ Dalším konkrétnějším příkladem je vytvoření projektu k vybudování sítě sociálních bytů na podporu rozvoje sociálně vyloučených lokalit. Díky spolupráci s místními neziskovými organizacemi dojde k aktivizaci občanů, aby se na rozvoji regionu sami podíleli.¹⁰⁶ Firmy mohou přispět k rozvoji a profesionalizaci občanské společnosti předáním svých zkušeností formou vzdělávacích seminářů, případně mohou nabídnout své služby za výhodných podmínek (pronájem prostor, technické služby apod.). Možností spolupráce je celá řada.¹⁰⁷ OOS by měly být připravené představit projekty, které firmy osloví a do kterých se mohou v rámci své strategie zapojit. OOS však mají určitě co firmám nabídnout. Jak říká Jana Šilhánová z Nadace rozvoje občanské společnosti: „Tohle je ale i příležitost: neziskovky znají mnohem lépe terén a mohou zpřesnit zaměření

¹⁰⁴ Zdroj: Porter, M. E., Kramer, M. R.: Strategy a society: The Link Between Competative Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006, s. 12

¹⁰⁵ Zdroj: Caixa Catalunya: průkopnické cesty pro mikrofinancování, dostupné z: http://www.arszech.org/files/publikace_listopad_OFICIALNI.pdf (cit. 22.4.2013), s. 6

¹⁰⁶ Zdroj: Novinky ze CSR – seminář regionální spolupráce na projektech CSR, tisková zpráva Bysnys pro společnost, Ostrava 7.10.2010, dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/aktuality/33/seminar-%E2%80%9Eregionalni-spoluprace-na-projektech-csr%E2%80%9C.html> (cit. 23.4.2013)

¹⁰⁷ Pozn. zajímavé příklady spolupráce uvádí publikace Grayson, D., Hodges, A.: Corporate Social Oportunity, 7 steps to make corporate social responsibility work for your business, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield 2004

firem.¹⁰⁸ Souhlasí i Werther jako zástupce firemního prostředí: „Efektivní partnerství s fungující neziskovou organizací zaměřenou na vhodné téma poskytuje smysluplnou cestu jak propojit naplnění obchodního cíle a posílení sociální hodnoty.“¹⁰⁹

CSR je firmami i veřejností stále vnímána především jako charita. Míra společenských aktivit se hodnotí na základě investovaných částek a ne na základě společenského přínosu. CSR však může být víc než jen charita či sponzoring. „Je třeba efektivně spojit ekonomickou a společenskou hodnotu firmy, sladit společensky odpovědné aktivity s jádrem podnikání a přeměnit CSR na konkurenční výhodu, která zvyšuje výkonnost a konkurenceschopnost firmy. Vždyť konkurenční výhoda spolu s konkurenceschopností představují klíčové faktory samotné výkonnosti. Jeden z cílů výkonnosti by pak měl v podmínkách udržitelného rozvoje odrážet odpovědnost firmy vůči společnosti, ve které podniká.“¹¹⁰

Zapojení se do řešení společenských problémů, které jsou spojeny s konkurenceschopností firmy, pro ni může znamenat:

- rozvíjení dovedností zaměstnanců
- otevření přístupu na nové trhy a k novým produktům
- snížení výdajů společnosti
- zvýšení kvality výrobků/služeb
- zlepšení vztahů s klíčovými stakeholdery
- posílení celkového obchodního kontextu

¹⁰⁸ Zdroj: 90 minut o trendech ve spolupráci firem a neziskových organizací, Publicon, 26.2.2013, dostupné z: <http://www.publicon.cz/Novinky/Zpravy/90-minut-o-trendech-ve-spolupraci-firem-a-neziskovych-organizaci.html> (cit. 5.4.2013)

¹⁰⁹ Zdroj: Werther, W. B., Jr., Chandler, D.: Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment, SAGE Publications, London 2010, s. 357

¹¹⁰ Zdroj: CSR jako významný prvek strategického řízení, Businessinfo.cz 3.8.2012, dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/csr-jako-vyznamny-prvek-strategickeho-rizeni-20591.html> (cit. 1.8.2012)

Vytvoření spojení mezi CSR a obchodem přináší společnosti další klady:

- společenským problémům přibudou finanční zdroje k jejich řešení
- prostředky budou strategicky využity
- společenská angažovanost bude více podpořena za strany vedení
- společnosti se budou zapojovat dlouhodobě
- státu a organizacím občanské společnosti přibude strategický partner

3.2 Proč je strategie užitečná

Firmy většinou volí v rámci své CSR přerozdělení části svého zisku zpátky do místní komunity formou dárcovství nebo dobrovolnických či charitativních programů. Tato forma pomoci je určitě účinná pro daný moment, ale nemá takový efekt pro udržitelný rozvoj a vytvoření sdílené hodnoty, jak pro firmu, tak pro společnost. Strategické společensky odpovědné smýšlení v rámci Portrova konceptu CSV je o vytváření skutečných společných hodnot, které jsou spojeny s ekonomickými výsledky firmy a jdou ruku v ruce se zlepšením stavu společnosti. Firmy díky společensky odpovědnému přístupu získají užitečnou zpětnou vazbu, jaký dopad má jejich podnikání na životní a sociální prostředí, na podmínky pro jejich zaměstnance nebo možnosti ovlivnění úrovně vzdělávání či kvality života lidí v místní komunitě. Přehodnocují způsob svého podnikání a hledají nová inovativní řešení a postupy, například při výrobě a distribuci svých produktů, expanzi na nové trhy či při nastavování svého dodavatelského řetězce. Jde o vzájemný vztah, o návratnost investic firmy do společnosti, o udržitelný rozvoj. Lze rozpoznat, u kterých firem je CSR součástí jejich celkové strategie, které mají detailně rozpracovaný koncept CSR provázaný na firemní hodnoty, zákazníky, dodavatele, interní a externí procesy a zaměstnance. Tento přístup musí být proaktivní. Jde o neustálé hledání nových inovativních přístupů v podnikání s cílem naplnit cíle své strategie CSR. Je potřeba vést společenskou diskusi na tato témata, vyměňovat si zkušenosti, vytvářet různá fóra a

expertní skupiny spolu s neziskovými organizacemi a celkově šířit CSR osvětu. Transparentnost – jasná dárcovská politika by měla být jasně prezentovaná navenek.¹¹¹

Průvodce firemní filantropií nabízí seznam kladů, které strategie ve firemním CSR přináší:

- evaluace a dobře poskytnutá pomoc – dobře vypracovaná strategie umožňuje firmám být v dárcovství dobrým manažerem – rovněž podpora do potřebných oblastí musí být realizována efektivně, aby mohlo být dosaženo skutečných změn a aby byl účinek investovaných prostředků měřitelný
- zvýšení reputace – systematickým a transparentním dárcovstvím firma buduje image odpovědné firmy – filantropické chování založené na strategickém a efektivním dárcovství není vnímáno jako PR či marketingová aktivita
- zamezení nadměrného počtu žádostí o podporu – jednoznačně a jasně formulovaná politika dárcovství firmě pomůže k tomu, aby nedostávala nadměrné množství irelevantních žádostí, ale jen takové, které jsou v souladu s firemní politikou. Firmě, ale i neziskové organizaci to ušetří spoustu času. Reakce na žádosti jsou pak rozhodnuty podle jasných kritérií¹¹²

Z druhého úhlu nabízí pohled na strategické plánování Bryson. Zabývá se tím, co strategické plánování přináší veřejným a neziskovým organizacím. Dle jeho názoru by bez strategického plánování nebyly tyto organizace schopné čelit všem výzvám, které podstupují. Aby mohly reagovat na měnící se podmínky ovlivněné ekonomickou krizí, demografickými změnami, změnou hodnot apod., je třeba dodržovat tři doporučená pravidla. V oblasti, ve které působí, musí dlouze zvažovat každé své jednání, aby uspokojily požadavky stakeholderů. Musí vytvořit fungující

¹¹¹ Zdroj: Kortišová, N.: České firmy teprve objevují strategické výhody CSR, EnviWeb, 8.10.2012, dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/ems/93229/ceske-firmy-teprve-objevuji-strategicke-vyhody-csr> (cit. 27.3.2013)

¹¹² Zdroj: Průvodce firemní filantropií, Fórum dárců, Praha 2006, s. 23

strategii reagující na změnu podmínek. A musí mít konzistentní a obhajitelný výchozí postoj pro své rozhodování.¹¹³

Zařazení strategie jako konceptu do svého jednání je užitečné pro všechny typy organizací. Její předností je především dlouhodobá udržitelnost, ujasnění budoucího nasměrování, schopnost okamžitě reagovat na nové podmínky a také lepší působení organizace navenek.

Collins a Porras se ve svém textu¹¹⁴ věnují vytváření vize. Zdůrazňují, že každá fungující a profitující společnost, má svoji hlavní vizi (viz. Tabulka 4), která zůstává neměnná, i když se například obchodní strategie přizpůsobuje měnícím se podmínkám.

Tabulka 4 Hlavní cíl jako důvod existence firmy dle Collinse a Porrased

Hlavní cíl jako důvod pro existenci firmy
3M: Řešit neřešitelné problémy inovativně
Cargill: Zvýšit životní standard na světě
Hewlett-Packard: Vytvářet technickou podporu pro rozvoj a blaho lidí
Lost Arrow Corporation: Být vzorem a nástrojem společenské změny
Pacific Theatres: Poskytovat místo pro rozvoj a posílení komunity
Mary Kay Cosmetics: Dát ženám neomezené možnosti
McKinsey & Company: Pomocť vedoucím společnostem a vládám být úspěšnější
Merck: Zachování a zlepšení lidského života
Nike: Zažít emoce ze závodu, vítězství a porážky soupeřů
Sony: Zažít radost z pokroku a uplatnění technologií ve prospěch veřejnosti
Telecare Corporation: Pomocť lidem s mentálním znevýhodněním využít jejich celý potenciál
Wal-Mart: Dát běžným lidem šanci koupit si stejné věci jako bohatí
Walt Disney: Dělat lidi šťastné

¹¹³ Zdroj: Bryson, J. M.: A strategic planning proces for public and non-profit organizations, dostupné z: <http://www.theaidsinstitute.org/sites/default/files/attachments/Strategic%20Planning%20Article.pdf> (cit. 4.12.2011), s. 74

¹¹⁴ Zdroj: Collins, J. C., Porras, J. I.: Building Your Company's Vision, Harvard Business Revue, September-October 1996, s. 65

Zástupci firem, kteří se k tomuto tématu v článku vyjadřují, zdůrazňují, že základem firmy není pouze vydělávání peněz. Prosperující společnost musí být postavena na dalších hodnotách. „Představte si, že by hlavní hodnotou Walta Disneyho bylo vytváření kreslených příběhů a ne to, dělat lidi šťastnými. Pravděpodobně by pak Mickey Mouse nebo Disneyland neexistovaly.“¹¹⁵ V těchto vizích je příležitost pro inspiraci pro organizace občanské společnosti a možnost navázání strategické spolupráce.

3.3 Nástroje strategické CSR

Vytváření sdílené hodnoty se děje po celém hodnotovém řetězci – od nákupu surovin a spolupráce s dodavateli přes výrobu a distribuci na trh. Je přirozené, že potravinářská firma se věnuje tématu výživy (Nestlé), technologická firma implementuje nové technologie a podporuje jejich dostupnost (IBM). Nástrojem strategické CSR již není jen vytváření dobra podporou projektů, které jsou zaměřené na to, aby zapůsobily svým příběhem na společnost. Jeho součástí je již to, jak je produkt vytvářen.¹¹⁶ Chování firmy je pod drobnohledem veřejnosti v detailu, který dříve nebyl běžný. Právě změna v tomto přístupu však dává firmám příležitost, vybudovat si jméno na své transparentnosti a etickém podnikání. Ziskovost není negativní pojem, pokud za ní stojí strategicky vybudovaná sdílená hodnota. Ziskový sektor může mimo jiné hrát klíčovou roli při zvyšování efektivity a výkonu třetího sektoru podporou rozvoje jeho představitelů. Dopad na jeho zástupce z řad vedení a jejich zaměstnanců, na organizace a komunitu, které slouží, ukazuje, že je to jedna z nejvíce inteligentních a udržitelných cest, jak podpořit třetí sektor.¹¹⁷

¹¹⁵ Zdroj: Collins, J. C., Porras, J. I.: Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, September-October 1996, s. 70

¹¹⁶ Zdroj: Good business; nice beaches. Corporate social responsibility is evolving, and becoming a little less flaky, The Economist, 19th May 2012, dostupné z: <http://www.economist.com/node/21555539> (cit. 22.6.2012)

¹¹⁷ Zdroj: Investing in Leaders: a new aspect in corporate social responsibility, Strengthening third sector leadership through cross-sector partnerships, ACEVO, London 2008, s. 6

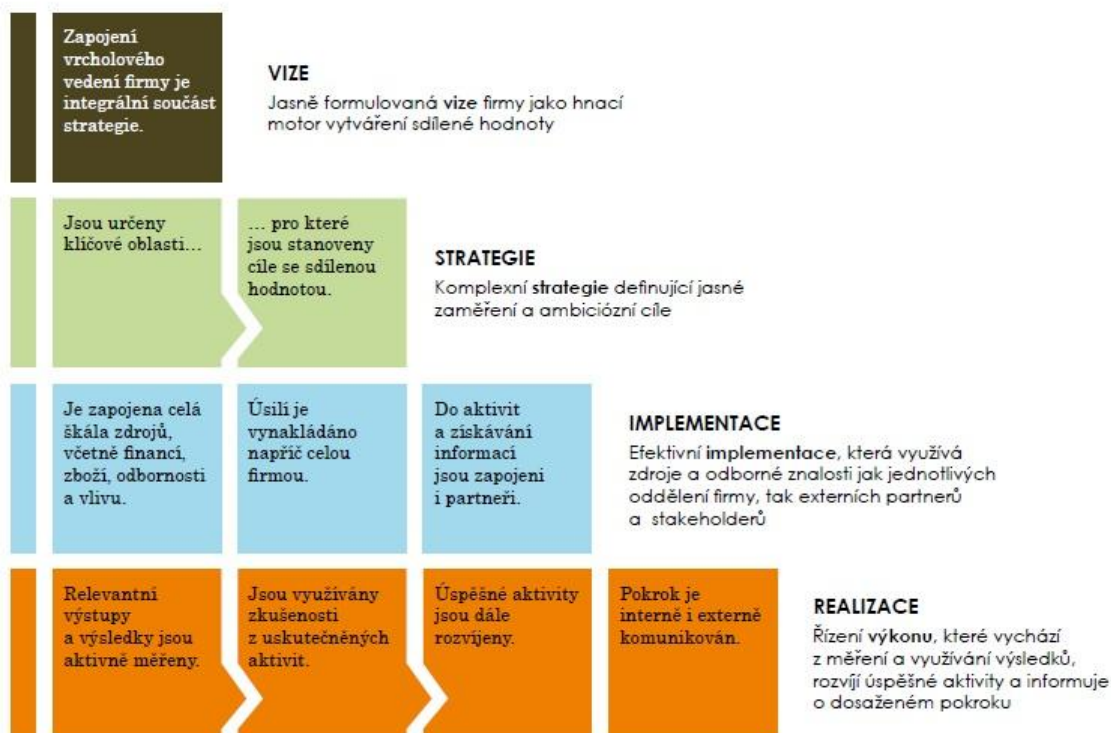
Existuje řada dalších prostředků, které může firma využít pro svou strategickou CSR:

- finanční příspěvky
- příspěvky ve formě produktů
- dobrovolnictví
- advokacie – prosazování zájmů
- hodnotový řetězec
- produkty nebo služby
- investice

Příručka Průvodce novou firemní (r)evolucí¹¹⁸ představuje základní kameny vytváření sdílené hodnoty.

Obrázek 2 Základní kameny vytváření sdílené hodnoty

Správný přístup ke sdílené hodnotě bude pro každou firmu unikátní v závislosti na její strategii, podmínkách a konkurenceschopnosti. Nicméně s ohledem na zkušenosti FSG opírající se o spolupráci s desítkami předních firem bylo identifikováno deset společných stavebních kamenů pro vytváření sdílené hodnoty. Ty nabízejí ucelený návod pro úspěšnou realizaci tohoto přístupu.



Převést myšlenku vytváření společné hodnoty do praxe vyžaduje komplexní úsilí napříč celou firmou.

¹¹⁸ Zdroj: Bockstette, V., Stamp, M.: Vytváření sdílené hodnoty, Průvodce firemní (r)evolucí, FSG, Praha 2012, s. 10

4. Rozdíl mezi klasickou a strategickou CSR

Porter uvádí rozdíl mezi klasickým konceptem CSR a konceptem vytváření sdílených hodnot (CSV). Dle jeho slov by mělo být CSR nahrazeno CSV ve smyslu přeorientování firemních investic do její místní komunity. CSR programy jsou zaměřené především na reputaci firmy a jsou minimálně propojené s její hlavní činností, druhem podnikání. Tyto programy jsou obtížněji hodnotitelné v rámci delšího období. V kontrastu s tím je CSV integrováno do obchodní strategie firmy a přispívá také ke zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu. Firma se stává jedinečnou díky vytvářením sociální hodnoty.¹¹⁹ Teorie vytváření sdílené hodnoty generuje aktivity, které představují společnou hodnotu (jak pro firmu, tak pro komunitu) pro danou část trhu, čímž činí firmu specifickou a konkurenceschopnou.

Tabulka 5 Rozdíl mezi CSR a vytvářením sdílené hodnoty¹²⁰

CSR	CSV
<p>Hodnota: konání dobra</p> <ul style="list-style-type: none"> - firemní občanství, filantropie, udržitelnost neplánované, náhodné, podle vnějších okolností - odděleno od vytváření zisku - program je určen externím reportováním a osobními preferencemi - vliv je omezen působností a finančním rozpočtem pro CSR <p>Příklad: nákup fair-trade výrobků</p>	<p>Hodnota: ekonomické a sociální benefity poměrné vůči nákladům</p> <ul style="list-style-type: none"> - vytvoření společné hodnoty pro firmu i pro komunitu - zahrnuto do obchodní strategie - součástí vytváření zisku - program je specifický pro danou společnost a je integrován do interních principů - zařazeno do celkového rozpočtu firmy, má na něj vliv <p>Příklad: změna procesu k zvýšení kvality a výnosu</p>

„Nový přístup ke společenské odpovědnosti dokáže oproti CSR snadněji generovat zisky a identifikovat vliv na výkonnost a konkurenceschopnost firmy tím, že společensky odpovědné aktivity jsou přímo zakotveny v podnikatelské strategii firmy a mají vazbu na jádro jejího podnikání. Sdílená hodnota není jen sociální odpovědností firmy, filantropií či

¹¹⁹ Zdroj: Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan/feb 2011, s. 16

¹²⁰ Zdroj: Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan/feb 2011

udržitelností. Jedná se o novou cestu k dosažení ekonomického úspěchu. Firmy tak vytvářejí hodnotu nejen pro společnost, ale souvztažně i pro své akcionáře. Tento směr je označován jako základní a nezbytná transformace současného podnikatelského myšlení.¹²¹

Filantropie je většinou vyčíslována v množství finančních příspěvků nebo v hodinách dobrovolnické práce. Je málokdy plánovaná s výhledem do budoucna. Filantropie v pojetí CSV může přispět k udržitelosti společnosti. Dodržování principu tří pilířů CSR v dlouhodobé perspektivě (ekonomický, sociální, environmentální) pomáhá k omezení plýtvání (zdrojů, energie), udržení kvalitních zaměstnanců a uvědomění si, že transparentnost může mít větší efekt než korupce.

Porter ve své studii vybízí: „Organizace občanské společnosti, stát i firmy by měly přestat myslet v kontextu společenské odpovědnosti firem, ale v kontextu jejich sociální integrace. Firmy jsou součástí společnosti a svojí činností mohou na ni mít pozitivní vliv. Nemají nástroje k vyřešení všech sociálních problémů, ale mohou se na něm svým jednáním podílet.“¹²² Vzájemná spolupráce všech aktérů nabízí nové příležitosti i výzvy. A jak dodává Prokešová: „CSV nikdy nenahradí filantropii, nicméně se jedná o přístup, jak integrovat společensky odpovědná hlediska napříč businesssem.“¹²³ Cílem určitě není, aby koncept sdílené hodnoty vytlačil z pole zájmu klasickou oblast filantropie, ale nabídnout nové hledisko, které rozšíří obzory a možnosti pro vytvoření fungující zdravé společnosti. „Sdílená hodnota nemůže vyřešit každý problém. Mnoho výzev se nepotkává s cílem mít zisk. Ale v případě, že umíme vidět příležitosti, existuje široká oblast, kde sdílená hodnota může být aplikována k zajištění nové vlny produktivity a inovací, které zajišťují jak sociální rozvoj, tak profit.“¹²⁴ Společenská morální odpovědnost firmy upevňuje její dobré jméno, vzbuzuje důvěru a posiluje její značku. Sledovat tak lze pozitivní a přímý vliv CSR

¹²¹ Zdroj: CSR jako významný prvek strategického řízení, Businessinfo.cz 3.8.2012, dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/csr-jako-vyznamny-prvek-strategickeho-rizeni-20591.html> (cit. 21.8.2012)

¹²² Zdroj: Porter, M. E., Kramer, M. R.: Strategy a society: The Link Between Competative Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006, s. 13

¹²³ Zdroj: Prokešová, S.: Společenská odpovědnost jako součást strategie firmy, dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/spolecenska-odpovednost-jako-soucast-strategie-firmy-1568> (cit. 27.5.2012)

¹²⁴ Zdroj: Kramer, M.: Better ways of doing business: Creating Shared Value, The Guardian, dostupné z: <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/blog/creating-shared-value-social-progress-profit> (cit. 5.4.2013)

na image firmy, zvýšení její důvěryhodnosti na trhu a získání nových partnerů. CSR tvoří významný aspekt samotné hodnoty firmy.

Tabulka 6 Základní rozdíl mezi dvěma koncepty

CSR	CSV
filantropie	inovace, edukace
sdílení vytvořených hodnot	vytváření sdílených hodnot

Gregor doplňuje jeden z pohledů, který vnímá filantropii pouze jako účinný nástroj PR firem. Je často zaměřena na společensky emocionálně vnímané fenomény, jako je např. sport nebo pomoc lidem s postižením a sirotkům. Tím je zaměřována s odpovědným chováním. „Z pohledu nevládních organizací s sebou filantropie nese značná rizika zastínění nedodržování podstatnějších standardů chování odpovědné korporace. Stejný princip platí ve vztahu k selektivní společenské odpovědnosti, kdy korporace na jedné straně dosahuje dobrých environmentálních výsledků v jedné oblasti, ale v jiných její výkon pokulhává. Pokud je její veřejná prezentace zaměřena na její silné stránky bez vyváženého informování o slabých stránkách, jedná se o případ greenwashingu.“^{125,126} Podobně na tuto skutečnost upozorňuje i Hejl: „Mnoho společností vidí CSR jako čistě komunikační disciplínu. Ale cesta k dobré pověsti je být odpovědnou společností. Pouhé komunikační cvičení bez včlenění principů CSR do každodenního rozhodování, může vytvořit rozpor mezi veřejnou image společnosti a realitou, který může firmě v budoucnosti přivodit značné potíže.“¹²⁷ Gregorův i Hejlův pohled je však platný pro oba popisované koncepty, jak CSR, tak vytváření sdílené hodnoty. V obou případech je třeba kontrola opravdovosti konání a zde je opět prostor pro občanskou společnost.

¹²⁵ Zdroj: Gregor, F: Jak hodnotit odpovědnost korporací – kritický pohled, Ekologický právní servis/program Garde, Brno, 2007, s. 32

¹²⁶ Greenwashing = nedostatek důvěryhodnosti a/nebo použitelnosti informací zveřejněných společností.

¹²⁷ Zdroj: Napříč společenskou odpovědností firem (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005, s. 72

V následující tabulce je na příkladech ukázáno, jaký je rozdíl mezi tradiční a strategickou CSR při uplatňování těchto nástrojů v praxi:

Tabulka 7 Nástroje CSR v praxi ¹²⁸

Nástroje CSR v praxi		
	Tradiční CSR	Strategická CSR
finanční příspěvky	podpora oblíbených místních dobročinných organizací	podpora organizací, jejichž činnost je adresována stejným směrem jako business strategie firmy
materiální příspěvky	darování počítačů nemocnici	vybudování IT systému pro nemocnici, který může být nabídnut i dalším nemocnicím
dobrovolnictví	vymalování mateřské školky	požádání firemních techniků, aby šli pracovat jako dobrovolníci do školy a připravili zábavné přednášky pro žáky
advokacie	podpora případů, které jsou ve společnosti populární	prosazování nástrojů proti korupci, přestože to může vést ke ztrátě obchodních příležitostí
produkty/služby	-	vývoj nového produktu, který je adresován sociálně potřebným, například starší populaci

¹²⁸ Zdroj: Bockstette, V.: prezentace ke konferenci Strategické CSR, aneb Co věděl už Tomáš Baťa, která se konala 19. května 2011 v HUB, Praha (pozn. překlad autorka textu)

5. Empirická část

Výzkum, který je součástí této práce, má za cíl poukázat na rozdíly, které jsou mezi klasickou CSR a její strategickou podobou založenou na Portově konceptu¹²⁹ vytváření sdílené hodnoty. Na základě rozhovorů se zástupci ziskového i neziskového sektoru, vznikla sonda, která odpovídá na otázku týkající se vztahu mezi strategickou CSR a filantropií vnímanou jako přerozdělování části zisku. Ukazují se potřeby firem i OOS nutné k navázání vzájemné dlouhodobé spolupráce i překážky, které tuto spolupráci činí problematickou. Ne pro všechny organizace je spolupráce s business firmami přijatelná. Ve firmách i OOS je CSR strategie na různé úrovni a přináší různá očekávání.

5.1 Téma a cíl výzkumu

Diplomová práce se věnuje tématu společenská odpovědnost firem. Obsahem je vymezení základních pojmů a přístupů a především představení konceptu strategické CSR – konceptu vytváření sdílených hodnot. V rámci strategické CSR dochází k užší a dlouhodobé spolupráci mezi firmou a občanskou společností v rámci řešení společného sociálního problému. Řešení sociálních otázek zároveň přispívá k zvýšené konkurenceschopnosti podniků. Výsledkem je strategický rozvoj jak podniku, tak společnosti. Bližší vymezení je součástí především teoretické části práce.

Hlavním aspektem práce je pohled zástupců organizací občanské společnosti, respektive jeho srovnání s názory zástupců firem. V dostupné literatuře a výzkumech je pozornost věnována převážně informacím o využití CSR k zvýšení konkurenceschopnosti firem, zlepšení obrazu v očích stakeholderů, čísla o výši finančních příspěvků různým organizacím.¹³⁰ Nově by bylo třeba zohlednit připravenost OOS na možnou spolupráci se ziskovým sektorem, která i pro ně může být příležitostí a může být dlouhodobějšího charakteru. Ambicí této práce není zmapování celé širší problematiky CSR. Zaměřena je

¹²⁹ Pozn. Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan/Feb 2011

¹³⁰ Pozn. Příkladem jsou následující výzkumy: Stav společenské odpovědnosti firem v ČR, Lucie Kuldová, 2012; Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí; Transparency International, 2006; CSR v České republice, Vilém Kunz, 2007

především na vnímání konceptu vytváření sdílené hodnoty a to jak zástupci ziskového, tak neziskového sektoru.

Trend CSR má dlouhou tradici a v poslední době prochází dalším vývojem. Směřuje k většímu zacílení a trvalejšímu působení na rozvoj společnosti. Podle řady autorů by měl být součástí obchodní strategie firem i udržitelného plánu fungování organizací občanské společnosti.¹³¹ Je samozřejmé, že je třeba zohlednit i kritiky tohoto konceptu. Ne všechny firmy jsou ve svém podnikání a zveřejňování informací transparentní. Ke kontrole tohoto typu jednání však mohou neziskové organizace také přispět svou činností.

Práce si stanovuje především dva cíle: jako hlavní je srovnání konceptů klasické a strategické CSR. Druhým praktickým cílem je přiblížit pomocí kvalitativních metod možnosti navázání kvalitní a trvanlivé spolupráce mezi občanskou společností a businessem. Hledání možností, jak motivovat firmy pro komunikaci vůči OOS a jejich podpoře; zjištění současného stavu CSR strategie ve firmách, vztah firem i organizací občanské společnosti vůči konceptu vytváření sdílených hodnot. K dosažení cílů byly využity především analýzy rozhovorů se zástupci obou oblastí.

5.2 Výzkumná otázka

V rámci diplomové práce byla stanovena výzkumná otázka: „V čem se liší pohled představitelů firem a organizací občanské společnosti na strategickou společenskou odpovědnost firem a klasickou filantropii?“ Tato otázka byla doplněna o podotázky, které byly ovlivněny i podněty při vytváření teoretického základu práce.

- I. Mají firmy i organizace občanské společnosti zájem o navázání vzájemné spolupráce?
- II. Vnímají firmy i organizace občanské společnosti změny v trendu vývoje tématu CSR od přerozdělování části zisku k trvalejší spolupráci a společné strategii?

¹³¹ Např. Bockstette, Kramer, Kuldová

III. Je dlouhodobá spolupráce s business firmou pro organizace občanské společnosti přínosná, umožňuje jim zabývat se kvalitními projekty s dlouhodobým vlivem na společnost?

5.3 Metoda výzkumu

Pro zodpovězení výzkumné otázky byl v této práci zvolen kvalitativní výzkum. Sběr dat proběhl na základě polo-strukturovaných rozhovorů se zástupci ziskového i neziskového sektoru, kteří se věnují tématu CSR. Tyto rozhovory byly doplněny krátkými medailonky/případovými studiemi o jednotlivých organizacích, které dotazovaní zastupují. Důvodem pro volbu metody rozhovoru je možnost osobního setkání s respondenty a respondentkami a tedy doplňujících otázek dle toho, jak se rozhovor vyvíjí. Je zde možnost zpětné vazby a vysvětlení otázek, příležitost jít více do hloubky podstaty problému. Přínosem je interaktivnost přímého rozhovoru. Dalším faktorem volby kvalitativního výzkumu s metodou rozhovorů je i nízká návratnost dotazníků.¹³² Medailonky jsou doplněním rozhovorů a poskytují další fakta o jednotlivých společnostech a organizacích, které byly do výzkumu zařazeny.

S kvalitou výzkumu souvisí mimo jiné právě požadavek triangulace. „Pod pojmem triangulace se rozumí kombinace různých metod, různých výzkumníků, různých zkoumaných osob nebo skupin, různých lokálních a časových okolností a teoretických perspektiv, jež se uplatňují při zkoumání určitého jevu.“¹³³ Výzkum je rozšířen o již zmíněné případové studie, analýzu dokumentů a webových stránek. V rámci získávání informací byly navštíveny neziskové organizace i firmy, kde byl prostor pro další neformální rozhovory a zúčastněné pozorování. Pro větší povědomí o tématu byla přínosná také účast na konferencích¹³⁴ a kulatých stolech s tématem CSR.

Polo-strukturovaný rozhovor – je částečně řízený rozhovor, kdy jsou předem připravené dané soubory otázek, které musí odeznít, avšak jejich pořadí se může měnit.

¹³² Zdroj: Krejčí, J.: Problém nízké návratnosti výběrových dotazovacích šetření, SDA info 2, Praha, 2006

¹³³ Zdroj: Hendl, J.: Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace, Portál, Praha, 2005 (s. 149)

¹³⁴ Pozn. Strategické CSR, aneb Co věděl už Tomáš Baťa, 19. května 2011, HUB, Praha; Kam směřuje společenská odpovědnost firem?, 30. ledna 2012, Evropský dům, Praha; CSR Summit, 15. května 2012, DOX, Praha; Prague Sustainable Finance Round Tables, HUB, Praha

Tazatel může znění otázek upravit na základě znalostí respondenta, může také pokládat doplňující otázky.

Neformální rozhovor – spontánní kladení otázek především v průběhu zúčastněného pozorování v terénu, individuální přístup k respondentovi, poznání do hloubky, často dlouhodobější práce s respondentem (opakování rozhovorů).¹³⁵

Zúčastněné pozorování – pozorovatel vstupuje mezi pozorované osoby, do jejich skupiny a stává se jedním z jejích členů.¹³⁶ Příkladem jsou návštěvy organizací, účast na informačních stáncích, příprava a účast na happeningu, účast na schůzce dobrovolníků, Den pro dobrý skutek – akce pro zaměstnance T-Mobile. V případě zúčastněného pozorování byl veden terénní deník.

Studium dokumentů a internetových stránek – jednalo se především o prostudování výročních zpráv, brožur a zpráv o tématu CSR (Amnesty International například vydala informační text Byznys a lidská práva, Deloitte publikoval v rámci svého CSR brožurku Umění úspěchu) i o další činnosti vybraných organizací, tiskové zprávy, zprávy o kampaních, etické kodexy firem. V rámci firemního prostředí byl umožněn přístup k interní komunikaci, kterou firma využívá vůči zaměstnancům (T-Mobile/EchoNews).

Případová studie – empirická metoda, jejímž smyslem je podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případů.¹³⁷ Yin k použití metody zdůrazňuje, že by zkoumání mělo probíhat v reálném kontextu za přirozených podmínek. Pro získání relevantních údajů jsou používány všechny dostupné zdroje a postupy.¹³⁸ Součástí práce jsou krátké případové studie vybraných firem i organizací občanské společnosti.

Otázky pro rozhovory byly vypracovány speciálně pro účely tohoto výzkumu. Vycházejí z analýzy dokumentů a již proběhlých a publikovaných výzkumů v odborné literatuře¹³⁹. Využity byly také zkušenosti z předchozí praxe v organizacích občanské

¹³⁵ Zdroj: Reichel, J.: Kapitoly metodologie sociálních výzkumů, Grada, Praha 2009, s. 95

¹³⁶ Zdroj: Reichel, J.: Kapitoly metodologie sociálních výzkumů, Grada, Praha 2009, s. 111

¹³⁷ Zdroj: Švaříček, R., Šed'ová, K.: Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách, Portál, Praha 2007, s. 97

¹³⁸ Zdroj: Yin, R.K.: Case study research: Design and methods, Thousand Oaks, SAGE Publications, 2003, s. 13

¹³⁹ Pozn. Stav společenské odpovědnosti firem v ČR, Lucie Kuldová, 2012; Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí; Transparency International, 2006; CSR v České republice, Vilém Kunz, 2007; výstup z konference CSR Summit 2013

společnosti. Předem připravené otázky byly v průběhu rozhovoru doplňovány sondážními otázkami s cílem zachytit co nejpřesněji názory respondentů a respondentek a dobrat se informací vhodných k zhodnocení výzkumné otázky. „Sondáž slouží k prohloubení odpovědí v určitém směru.“¹⁴⁰ Otázky byly přizpůsobeny situaci a byly pokládány tak, aby byly pro účastníky výzkumu jasné. Byly odlišeny otázky pro zástupce ziskového a neziskového sektoru. Někdy bylo potřeba otázku položit více způsoby nebo se na ni následně doptat. „V kvalitativním interview se často narazí na aspekty, s nimiž analýza nepočítala. Pokud mají vztah k základnímu problému nebo jsou důležité z hlediska udržení rozhovoru, tazatel musí pohotově formulovat otázky ad hoc.“¹⁴¹

5.4 Soubor respondentů

Rozhodnutí o výběru reprezentativního vzorku bylo učiněno na základě dostupných kontaktů. Byla využita technika sněhové koule.¹⁴² Respondenti, kteří byli již pro výzkum získáni, byli osloveni, aby poskytli kontakty na další lidi, které znají a mohli by odpovídat zvoleným kritériím pro výzkum. Výchozím bodem byl seznam účastníků konference Strategické CSR, aneb Co věděl už Tomáš Baťa, která se konala 19. května 2011 v HUB, Praha (report z konference od Jana Böhma viz. Příloha VII). „V případě kvalitativního výzkumu není cílem, aby reprezentoval celou populaci, ale určitý problém. Výběr respondentů je odvozen od toho, jak je definován náš výzkumný problém a výzkumné otázky.“¹⁴³ Z této definice vyplývá, že výběr vzorků může probíhat průběžně podle toho, jak se výzkum vyvíjí. V případě, že se při dalším sběru dat opakují stejné informace, došlo k teoretické nasycenosti.

Účastníci výzkumu byli seznámeni s účelem, pro který rozhovory poskytují i metodou zpracování dat. Etika byla dodržena tak, že byl respondentům předložen k podpisu informovaný souhlas s využitím dokumentu s osobními údaji (viz. Příloha VI) a podmínky pro zacházení s ním. Konkludentní souhlas byl využit v případě telefonických

¹⁴⁰ Zdroj: Hendl, J.: Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace, Portál, Praha, 2005, s. 170

¹⁴¹ Zdroj: Hendl, J.: Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace, Portál, Praha, 2005, s. 171

¹⁴² Zdroj: Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost, Karolinum, Praha, 2002, s. 114

¹⁴³ Zdroj: Švaříček, R., Šedřová, K.: Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách, Portál, Praha 2007, s. 73

rozhovorů. Dva z respondentů si nepřáli zveřejnění osobních údajů, a proto je s jejich rozhovory nakládáno jako s anonymními.

Rozhovory se zástupci firem a organizací občanské společnosti byly vedeny na základě připravených otázek (viz. Přílohy IV a V), jednalo se o polo-strukturované rozhovory. Ty se vždy vyvíjely specifickým směrem dle charakteru respondenta a společnosti, kterou zastupuje. Pokaždé byla snaha držet se témat vztahujících se k obsahu práce s aspirací získat odpovědi pro ověření, nebo vyvrácení stanovené výzkumné otázky a dosažení cílů práce. V případě, že se rozhovor od otázek odvrátil, bylo to ve prospěch získání hlubšího pohledu do problematiky.

Počet oslovených byl dán celkovou dosažitelností, časovými možnostmi i zájmem o dané téma. Pro zástupce z firem bylo někdy překážkou nastavení vnitřních procesů, které poskytování rozhovorů nedovoluje, případně je podmíněno složitým schvalovacím procesem. Celkově bylo osloveno 23 osob, bylo uskutečněno 17 rozhovorů v délce cca 40 minut. Tři rozhovory byly provedeny telefonicky v délce cca 30 minut. V závorce je uveden počet těch, kteří byli osloveni, lomeno těmi, kteří svolili k rozhovoru.

- zástupci OOS (11/10)
- zástupci businessu (12/7)

Z výše uvedeného vyplývá, že oslovení neziskového sektoru se setkalo s mírně větší odezvou. Vzhledem k velikosti vzorku však z toho nelze vyvozovat hlubší závěry. Výzkumu se zúčastnili lidé z různého prostředí, firmy s odlišným podnikatelským záměrem i OOS s rozmanitým posláním. Základní vzorek pro výzkum tak byl naplněn.

5.5 Příklady z praxe

Příklady z praxe, medailonky organizací doplňují zjištění během rozhovorů. Jsou zásadním příspěvkem k celkovému hodnocení přístupů k tématu CSR a k vytvoření fungující strategie CSR u jednotlivých subjektů. Jsou vytvořené pouze pro ty organizace a společnosti, které souhlasily se zveřejněním údajů.

Amnesty International

Amnesty International (AI) je mezinárodním hnutím dobrovolníků, kteří bojují za zlepšení lidských práv ve světě. Jako nástroje této činnosti slouží kampaně, pořádají se veřejné akce, píšou se urgentní apely, které se zastávají obětí bezpráví a usiluje se o systémové změny na úrovni států i situace porušování mezinárodního společenství. AI funguje na základě příspěvků drobných dárců, a to s cílem být transparentní organizací s otevřeným financováním. „Amnesty mění svět – jen díky podpoře tisíců lidí z celého světa.“¹⁴⁴

Jedna z aktuálních kampaní AI má název Byznys a lidská práva a jejím cílem je upozornit na porušování lidských práv ze strany ekonomických aktérů. Kampaň společně

Obrázek 3 Obrázek ke kampani AI Byznys a lidská práva



vedou Amnesty International ČR, Ekologický právní servis a Společnost pro Fair Trade. Změn chtějí dosáhnout jak podporou firem v odpovědném chování, tak legislativními kroky na úrovni EU. Cílem kampaně je zabránit negativním praktikám, jako jsou například

dětská práce, diskriminace, nedodržování práv zaměstnanců nebo ekologická devastace.¹⁴⁵

V rámci kampaně ze strany české pobočky AI byly vytvořeny webové stránky, které o problematice informují www.zakazdoucenu.cz. Součástí kampaně je petice, která byla předána Ministerstvu průmyslu a obchodu. AI ČR je zaměřena především na část kampaně, která vyzývá firmu Shell k uznání odpovědnosti za dopady znečištění ropou v deltě Nigeru. K tomuto tématu jsou připraveny informační stánky na různých kulturních akcích. Je překvapující, kolik lidí se v rámci setkání diví, že by taková firma mohla způsobit jakékoli

¹⁴⁴ Dostupné z: <http://www.amnesty.cz/str/lidska-prava/> (cit. 15.8. 2012)

¹⁴⁵ Dostupné z: <http://www.amnesty.cz/category/category.php?id=2> (cit. 15.8.2012)

ekologické škody nebo porušovat lidská práva.¹⁴⁶ Poutavým prvkem, který ke stánkům lákal zájemce o informace, byly růže vyrobené z vosku a potřísněné ropou – symboly právě znečištění v okolí Nigeru.

Část kampaně je zaměřena na podporu firem v jejich odpovědném chování. Cílem je distribuce Desatera odpovědného chování, které by se mělo stát součástí etického kodexu firem. Firma se souhlasem s Desaterem hlásí ke své odpovědnosti, jejíž součástí je přenesení odpovědnosti i na její dodavatele a další spolupracovníky. Součástí strategie je také komunikace se zástupci firem v rámci různých setkání – konference, debaty, kulaté stoly a následná diskuze o problematice odpovědného chování a o potřebném tlaku i na okolí, aby například nebyla navazována spolupráce s firmami, které zneužívají své zaměstnance, chovají se neekologicky apod. Již získání potřebných kontaktů není snadné. Firmy často mají společenskou odpovědnost jako součást své činnosti, ale jejich definice CSR je užší než ji vnímají organizace občanské společnosti jako AI nebo Na Zemi.

Obrázek 4 Hlavní motiv kampaně Nemíchejme zbraně mezi běžné zboží



Amnesty International jako taková využívá spolupráce v rámci CSR především při svých kampaních. Spolupracuje s reklamními a mediálními agenturami, které vytvářejí působivé poutače pozornosti. Např. v rámci kampaně Zbraně pod kontrolou byly nejen dopravní prostředky po Praze plné plakátů s motivem banán jako zbraň díky agentuře TBWA Praha s.r.o. a mediálnímu partnerovi Vizeum. Další formou spolupráce je získávání různých výrobků pro kampaně, nebo propagaci, vybavení kanceláře, propůjčení prostor pro vzdělávací, kulturní nebo jiné akce – (př. HUB Praha, prostory Dopravního podniku Praha), přednášky odborníků z oblasti public relations, projektového managementu

¹⁴⁶ Zdroj: rozhovor s kampaňovou koordinátorkou Amnesty International

apod.¹⁴⁷ AI využívá dlouhodobé spolupráce se ziskovým sektorem, ta je však ovlivněna posláním organizace a jejími striktně danými pravidly pro financování svých aktivit. AI se snaží sama jako společnost fungovat férově a sleduje své dodavatelské řetězce, klade důraz na rovnost v rozhodování, řídí se etickým kodexem.

Člověk v tísni

Společnost Člověk v tísni je jednou z největších neziskových organizací ve střední Evropě. Vznikla v roce 1992 v okruhu válečných zpravodajů a novinářů, kteří se aktivně zapojili do řešení problémů ve válečných oblastech a začali tam vyvážet pomoc. Činnost organizace se postupně rozšiřovala a Člověk v tísni funguje jako profesionální humanitární organizace s cílem pomáhat v krizových oblastech a podporovat dodržování lidských práv ve světě. Věnuje se také oblasti vzdělávání a pomoci lidem žijícím v sociálním vyloučení.¹⁴⁸

Člověk v tísni spolupracuje jak s velkými firmami, tak s individuálními dárci. Finanční dary od firem nejsou pro fungování společnosti zásadní ve své výši, ale jsou to flexibilní peníze, které slouží například ke kofinancování projektů z vládních nebo evropských dotací. Pro společnost je také vítanější trvalejší spolupráce. „Nechceme jednorázové prostředky,“ říká Andrea Bodrocká, „chceme mít nastavené dlouhodobé vzájemné partnerství. Pro nás toto partnerství znamená to, že nejenom nám něco nabízí ta společnost, ale i my něco nabízíme společnosti. Takže se stává, že spolu vytváříme projekty tak trošičku šité na míru. Nejenom pro naši organizaci, ale právě pro firmu.“¹⁴⁹ Příkladem je projekt Voda pro Afriku ve spolupráci s firmou Veolia. V rámci spolupráce nabízí Člověk v tísni také firemní dobrovolnictví. Příkladem je projekt odborného dobrovolnictví ve spolupráci s firmou KPMG, kdy se jedná o dlouhodobou aktivitu. Zaměstnanci firmy celý rok věnují svůj čas organizaci občanské společnosti, sdílejí své know-how s účetní buňkou, radí s auditem apod. Probíhají také školení v oblasti time-managementu, coaching zaměstnanců OOS, tréninky a školení dovedností pro střední

¹⁴⁷ Zdroj: rozhovor s kampaňovou koordinátorkou Amnesty International

¹⁴⁸ Dostupné z: <http://www.clovekv tisni.cz/cs/o-nas> (cit. 6.5.2013)

¹⁴⁹ Zdroj: rozhovor s pracovníci společnosti Člověk v tísni

management organizace. „Hledáme vzájemné potřeby a není to jen natírání plotu.“¹⁵⁰ Společnost Člověk v tísní vnímá potřebu spolupráce s business sektorem jako něco, co může přinést změnu ve společnosti. Věnuje se myšlence vytváření sdílené hodnoty. Firmy mají prostředky, jak něco dokázat a neziskové organizace mají know-how informací. Šíře spolupráce této organizace je zřejmá ze seznamu partnerů, kteří ji podporují.¹⁵¹

Deloitte

Deloitte je značka reprezentující Deloitte Touche Tohmatsu, celosvětovou organizaci firem, které jsou zaměřeny na poskytování profesionálních poradenských služeb v pěti hlavních odborných oblastech: audit, daně, právní poradenství, podnikové poradenství a finanční poradenství. V České republice funguje od roku 1990. Deloitte se prezentuje jako odpovědná firma se svojí pevně danou CSR strategií. „Odpovědnost vůči veřejnosti vnímáme jako nedílný rys podnikání. Od začátku našeho působení v České republice jsme poskytovali stálou finanční, materiální či odbornou pomoc řadě dobročinných či obecně prospěšných organizací.“¹⁵² Firma si stanovila tři hlavní oblasti, ve které chce svou CSR aktivitu rozvíjet. První oblastí je finanční podpora mladých handicapovaných studentů při stážích na zahraničních univerzitách, druhý projekt je zaměřen na pomoc seniorům, třetí projekt pomáhá dětem z rozvojových oblastí. Ve firmě je také velmi populární firemní dobrovolnictví a to nejen pomoc na zahradě, ale také předávání odborných znalostí a zkušeností neziskovým organizacím, a také darování krve nebo zaměstnanecké sbírky. Deloitte poskytuje pro bono poradenství organizacím občanské společnosti. Při navazování spolupráce klade důraz na to, aby se jednalo o etablovanou společnost, která je důvěryhodná a transparentní.

Velmi zajímavý projekt Umění úspěchu je zaměřen na podporu mladých umělců. Deloitte definoval pět společných hodnot, které považuje za společné jak pro business, tak pro umění: vize, odvaha, úsilí, znalost a intuice. Oslovení umělci tyto hodnoty originálním způsobem zpracovali ve svých dílech. Tato díla jsou poté vystavena v prostorách firmy a

¹⁵⁰ Zdroj: rozhovor s pracovníci společnosti Člověk v tísní

¹⁵¹ Dostupné z: <http://www.clovekvtisni.cz/cs/darci-a-partneri/firemni> (cit. 6.5.2013)

¹⁵² Dostupné z: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom->

CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Brochures/CzechOffice_2012_CZ.pdf (cit. 30.4.2013)

následně vydražena. Spolupráce Deloitte se společností Jindřicha Chalupeckého, která pomáhá mladým talentovaným umělcům do 35 let, dosáhnout mezinárodního uznání pak na tento projekt navazuje.

Deloitte se zabývá mimo jiné i rozvojem CSR v jiných společnostech. Ve spolupráci s časopisem Respekt pořádají tzv. CSR round table na vybraná témata. Kateřina Marešová uvádí následující příklad: „Minule to bylo na téma, jak podporovat charitu s omezeným budgetem. Ne všechny firmy mají miliardy, aby mohly ty společnosti podpořit. My také máme hodně limitovaný rozpočet. Takže jsme je edukovali, jak i s tím malým budgetem dělat dobrou filantropii. Jde nám i o to, že tolik firem se CSR ještě nevěnuje a můžeme jim ukázat, jak na to.“¹⁵³

Hnutí Duha

Hnutí Duha je významnou ekologickou organizací, která prosazuje zdravé prostředí pro život, pestrou přírodu a chytrou ekonomiku. Dokáže rozhýbat politiky a úřady, jedná s firmami a pomáhá domácnostem. Zaměřuje se na čtyři oblasti – kvalita života, zdravá příroda, chytrá ekonomika a aktivní veřejnost. Práce Hnutí Duha spočívá v prosazování zákonů a dalších ekologických opatření, lobbingu, argumentaci, podpořené odbornými analýzami a studii, informování veřejnosti i novinářů, pořádání odborných exkurzí, debat s veřejností, vydávání publikací. Organizace spolupracuje s obcemi a kraji, vědci a odborníky, podniky, firmami i dalšími organizacemi občanské společnosti. Velký důraz je kladen na nezávislost.¹⁵⁴

Jedním z projektů je spolupráce v rámci mezinárodní sítě neziskových organizací CEE Bankwatch Network. Bankwatch je organizace, která sdružuje šestnáct členských organizací v rámci zemí střední a východní Evropy¹⁵⁵. Cílem je monitorovat aktivity mezinárodních finančních institucí IFIs' (Evropská banka pro obnovu a rozvoj, Evropská investiční banka, evropské fondy). Bankwatch byla založena v roce 1995 a stala se jednou z nejsilnějších ekologických organizací ve střední a východní Evropě. Jejím cílem je svět

¹⁵³ Zdroj: rozhovor s pracovnící firmy Deloitte

¹⁵⁴ Dostupné z: <http://www.hnutiduha.cz/nase-prace> (cit. 19.8. 2012)

¹⁵⁵ Dostupné z: <http://bankwatch.org/about-us/who-we-are/member-groups> (cit. 19.8.2012)

založený na ekologických, sociálních a ekonomických principech, které jsou solidární, participativní a respektují ekologické zájmy. Lidé by měli žít plnohodnotným životem s aktivním a odpovědným přístupem za své jednání. Bankwatch sleduje tok finančních prostředků a jejich konkrétní využití a případně informuje o jejich zneužívání. V rámci své činnosti často naráží na problém s financováním velkých projektů business firem, které jsou podpořeny z veřejných financí IFIs'. Nástroji organizace, kterými na problémy upozorňuje, jsou především veřejné kampaně a lobbying, které jsou podpořeny odbornými analýzami. Cílem je zviditelnění špatné praxe na evropské i národní úrovni, zamezení zneužívání peněz. Jak říká Martin Kryl, zástupce Hnutí Duha v síti CEE Bankwatch Network: „Snažíme se o to, aby z veřejných peněz nebyly financovány ty projekty, které mají negativní sociální dopady nebo dopady na životní prostředí.“¹⁵⁶ Příklady špatné praxe jsou uvedeny na webových stránkách organizace www.bankwatch.org, jsou o nich vydány informační publikace a je tlačeno na firmy a finanční instituce, aby takové praxi zamezily. V rámci tématu CSR je práce Hnutí Duha a Bankwatch vnímána především jako kontrolní nástroj, aby nedocházelo k přecházení problémů, a jejich krytí „dobrymi skutky“ například v rámci filantropických příspěvků v jiné oblasti.

Jedním z úspěšných projektů je poukázání na situaci Zambie, zemi, která je velmi závislá na produkci mědi. Evropská investiční banka dala peníze, aby se zlepšily podmínky v dolech a celkové životní podmínky v oblasti. Výsledkem však byly daňové úniky, které prokázal následný audit z iniciativy ekologických organizací. Banka půjčku stopla a zamítla půjčování peněz firmě Glencore, která byla za projekt odpovědná. O celé situaci vypovídá zpráva Měděný důl Mopani, Zambie – Jak peníze na rozvoj z Evropy živí těžařský skandál.¹⁵⁷

Příkladem spolupráce Hnutí Duha s business firmou je především využívání školení v rámci nabídky pro zaměstnance neziskových organizací v oblasti řízení podniku, finančního managementu apod. Spolupracuje také s firmami, které pomáhají lobbovat za společné cíle – např. Svaz zaměstnavatelů, Svaz výrobců minerální vaty. Dalším příkladem může být vytvoření adresáře eko farem. „Vždy je potřeba domluvit se na vzájemných pravidlech a vzájemných očekáváníích. Nejlepší je dlouhodobá spolupráce, např. vyškolit

¹⁵⁶ Zdroj: rozhovor s pracovníkem Hnutí Duha

¹⁵⁷ Zdroj: Simpere, A.-S.: Měděný důl Mopani, Zambie – Jak peníze na rozvoj z Evropy živí těžařský skandál, CEE Bankwatch Network, 2010

tým lidí, stínování firemního managementu. My nabízíme mimo jiné dobrý pocit, že se něco dělá dobře.“¹⁵⁸

HUB Praha

Zástupcem oblasti sociálního podnikání je HUB Praha. „HUB je pracovní prostor pro setkávání, inovace a rozvoj podnikání.“¹⁵⁹ Tento slogan výstižně vyjadřuje smysl této organizace. Jedná se o místo, které nabízí prostor pro setkání všeho druhu. Místo, kde se střetávají lidé, kteří ho využívají jako kancelář. Konají se zde různé konference a semináře, kulaté stoly, tzv. MashUpy, které nabízejí prostor začínajícím projektům (např. v rámci Social Impact Award), ale i společné snídane. Petr Vítek říká: „HUB je společensky prospěšný podnik, jehož smyslem je pomáhat ostatním lidem, aby si mohli pomoci sami. A naši nejjádrovější cílovou skupinou jsou lidé, který jsou pozitivně naštvaný na něco, co je štve. Mají chuť s tím něco dělat. ... mají chuť řešit to zesponu, takže mají chuť založit neziskovku, mají chuť založit společensky prospěšný podnik nebo mají chuť založit neformální skupinu, která ten problém nějakým způsobem řeší. Klidně i v malém měřítku. ... věřím, že HUB může být místo, kde lidi můžou nejenom chodit do práce, ale můžou se také setkávat, inspirovat a možná trošičku změnit nebo rozšířit svoje obzory i v tom jak se business, nebo neziskovka, nebo nadace nebo jakákoliv jiná forma dá dělat.“¹⁶⁰ Organizační formu HUBu je s.r.o., tedy se jedná o firmu, která však přijala zásady společensky odpovědné firmy, přijala sedm principů sociálního podnikání dle Muhammada Yunuse (viz. Příloha I.). První HUB byl založen v roce 2005 v Londýně a nyní je více než třicet poboček v různých zemích, které přejímají původní myšlenku a fungují na stejných pravidlech. Jedná se o místo, kde se lidé mohou střetávat a společně pracovat. „Tím, že na tom pracují dohromady a ne každý sám doma v kuchyni nebo v obýváku, tak tím maximalizovat šanci, že se ten nápad podaří realizovat. Takže HUB je takový inkubátor, který pomáhá těm dobrým nápadům dozrát a posunout je k realizaci.“¹⁶¹ Vzniká místo pro propojování lidí, tzv. networking, nejen během probíhajících akcí. Prostřednictvím členské sítě HubNet jsou propojeni čeští členové s dalšími po celém světě, kde mohou získávat

¹⁵⁸ Zdroj: rozhovor s pracovníkem Hnutí Duha

¹⁵⁹ Dostupné z: <http://prague.the-hub.net/> (cit. 25.4. 2013)

¹⁶⁰ Zdroj: rozhovor se spoluzakladatelem HUB Praha

¹⁶¹ Zdroj: rozhovor se spoluzakladatelem HUB Praha

další inspiraci. Díky spolupráci s firmou Deloitte, HUB nabízí zdarma poradenství s daněmi, účetnictvím, právem a managementem. Za vše mluví úspěšné projekty, které byly v HUBu nastartovány, například Pragulic, Kokoza nebo Podnikavá škola.¹⁶²

Kokoza, o.p.s.

Kokoza, o.p.s. je nezisková organizace, která se zároveň profiluje jako sociální podnik. Propaguje kompostování a pěstování ve městě. Snaží se zakládat městské zahrady a kompostárny, ukazuje lidem i podnikům, že pěstování a kompostování ve městě je jednoduché i zábavné. „Naší vizí jsou města, kde se



instituce a lidé bez ohledu na jejich duševní zdraví aktivně podílejí na zpracovávání a dalším využití bioodpadu a kde se daří pěstovat nejenom zeleninu, ale i dobré vztahy.“¹⁶³ Cílem Kokoza je také zaměstnávání lidí se znevýhodněním v komunitních a městských zahradách. V tuto chvíli funguje menší komunitní zahrada na pražském Jižním Městě, o kterou se starají místní občané. Kokoza jim pomáhá v základním zafinancování a roli koordinátora a poté zahrada funguje již samostatně.

Kokoza v rámci své činnosti s firmami pracuje poměrně intenzivně a v tom upřednostňuje vztah ve formě partnerství, oboustranně prospěšné spolupráce. Nechce být v roli obchodního partnera, ale chce, aby byla vidět přidaná hodnota, kterou přináší. Příkladem fungujícího partnerství je kooperace s českou firmou Plastia, která vyrábí samozavlažovací květináče. Lucie Lankašová, spoluzakladatelka Kokoza k tomu říká: „Je to firma, která se snaží být inovativní. Pořád zkouší nové cesty, vyvíjejí nové produkty, třeba i pro lidi ve městech a pomáhají nám financovat naše workshopy, pomohli nám teď zafinancovat účast na veletrhu Ecoworld a na oplátku mají od nás nějaký zdroj informací. To znamená, že my jim sbíráme informace o jejich cílové skupině, o lidech, kteří se zajímají o pěstování a kompostování ve městech a jejich potřebách. S Plastií máme moc hezký vztah. Je to věc, která se vyvíjela dlouho. Museli jsme se otestovat a zjistit, že nám to spolu ladí i chemicky. Byli jsme se třeba podívat v jejich továrně, jak to funguje.

¹⁶² Dostupné z: <http://prague.the-hub.net/povedlo-se-v-hubu> (cit. 25.4.2013)

¹⁶³ Dostupné z: <http://www.kokoza.cz/nase-mise/> (cit. 24.4.2013)

Podobnou spolupráci se snažíme navázat s firmami, které už s Plastií spolupracují.“¹⁶⁴ Lucie také zdůrazňuje, že pro navázání spolupráce je důležitá oboustranná proaktivita. „Hledali jsme partnera, který nebude jen pasivně přijímat to, s čím my přicházíme. Hledáme partnery, kteří jsou aktivní a chtějí rozjet ten projekt s námi. To je vlastně naše podmínka.“

Při plánování komunitní zahrady, Kokoza hledá partnera také mezi obchodními centry. Navázala spolupráci s Arkádami a Centrem Černý Most. Na těchto dvou příkladech je vidět odlišný přístup, jaký může být nastavený. Prvním případem je partnerství, kdy je pozemek nabízen za minimální pronájem a do projektu svými nápady přispívají obě strany. Druhým případem je pozice obchodního partnera, kdy je sledována finanční přínosnost projektu bez ohledu na další přidanou hodnotu. A co může Kokoza nabídnout? „Naše síla je v pozitivním hezkým PR, který je uvěřitelný, a který je opravdový. Myslím, že lidi věří tomu, co říkáme, že je doopravdy pravda, a že když něco doporučíme, tak to sami využíváme. Taky je to v tom, že jsme jediný, kdo toto téma kompostování a městského pěstování jako celek uchopil. Myslím si, že to co děláme, se snažíme dělat profesionálně, což ne vždycky je standard.“¹⁶⁵

Máme otevřeno?

Máme otevřeno? je občanské sdružení pro integraci lidí s postižením. Podporuje lidi se speciálními potřebami – převážně s mentálním postižením a autismem – zejména v jejich pracovních a volnočasových aktivitách. Zprostředkovává jim kontakt s lidmi bez postižení a usiluje o to, aby co nejvíce z nás „mělo otevřeno“.¹⁶⁶

Jedním z nejznámějších projektů sdružení je Kavárna Vesmírna a pracovní-tréninkový program, který nabízí. Cílem je zprostředkovat klientům pracujícím v kavárně pracovní a sociální zkušenosti a vytvořit prostor pro setkávání lidí s postižením a bez v centru Prahy. Program je zaměřen na trénink pracovních schopností, rozvoj komunikace,

¹⁶⁴ Zdroj: rozhovor se spoluzakladatelkou Kokoza

¹⁶⁵ Zdroj: rozhovor se spoluzakladatelkou Kokoza

¹⁶⁶ Zdroj:

http://www.mameotevreno.cz/html/index.php?s1=3&s2=1&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&lng=12&user_url=&menu_id=1&m=1&typ=clanky&recid_cl=282&menu_id=1 (cit. 2.5.2013)

sebeobsluhy a sociálních dovedností, individuální přípravu přechodu do méně chráněného prostředí - do podporovaného zaměstnání či běžné práce. Na tento projekt navazuje tranzitní program, který pomáhá přechod klientů na otevřený trh práce. Součástí činnosti jsou také integrační a dobrovolnické programy.

Spolupráce sdružení a firem je specifická, což je dáno jeho posláním – integrace osob s postižením na otevřený trh práce. Je tedy třeba hledat vhodné partnery, kteří nabídnou pracovní místo, ideálně smlouvu, která zajistí toto místo dlouhodobě nebo umožní trvalejší spolupráci. „Pro nás je spolupráce s firmou klíčová záležitost,“ říká Lenka Anna Ficová, „ono je sice hezký, když vám firma dá peníze. ... My ani nepotřebujeme tolik ty peníze, i když ty potřebuje každá neziskovka. My potřebujeme především dohody se zaměstnavateli. To je takový náš chléb ve zdejší oslovovat firmy a komunikovat s nimi o tom, jestli někoho zaměstnají, jestli udělají trénink, neudělají.“¹⁶⁷ Najít firmu, která vhodnou spolupráci umožní, není jednoduché.

V rámci sdružení funguje řada dobrovolnických programů a objevuje se i zájem o firemní dobrovolnictví. Co by však organizace přivítala, není jednodenní návštěva, ale dlouhodobá spolupráce. Příkladem může být to, že si tři zaměstnanci firmy vezmou pod patronát jednu osobu, se kterým tráví čas, vezmou ho na kávu nebo si s ním budou číst, a tak přispívají k jeho integraci a to trvá alespoň rok.

Sdružení využívá spolupráce s firmami také díky výhodným nabídkám, sponzoringu. Například firma, která nabídne výhodné podmínky pro zajištění bezpečnosti práce (BOZP). Ve spolupráci s Fakultou architektury probíhá spolupráce na přípravě rekonstrukce Vesmírny. Studenti v rámci svých seminářů připravují návrhy a ten vybraný škola pomůže za výhodných podmínek realizovat. Pro malou organizaci, jako je Máme otevřeno, není oslovování firem snadnou záležitostí, především z důvodu kapacit. Lenka Anna Ficová popisuje, jak by si představovala ideální situaci: „Ideálem by bylo mít jednu patronskou firmu, která je na tom dobře, je solventní a může nám dvakrát ročně přinést dotaci... pak bychom to tu měli fakt v krajkách. A pak bychom potřebovali druhou firmu, kde se přesně nadesignuje spolupráce na umístování našich klientů a bude to fungovat a nevypoví nám tu dohodu za půl roku.“¹⁶⁸

¹⁶⁷ Zdroj: rozhovor s e zástupkyní sdružení Máme otevřeno?

¹⁶⁸ Zdroj: rozhovor s e zástupkyní sdružení Máme otevřeno?

Sdružení Máme otevřeno? Má pro případné zájemce vytvořený plán spolupráce. Na stránkách klubu přátel Kosmos je k dispozici manuál¹⁶⁹, jak firma může přispět a co sdružení může na oplátku nabídnout. Nemalý je i seznam sponzorů a dárců. Co však sdružení hledá, je především místa pro své klienty a firmy ochotné být trvalými partnery.

Nadace Archa Chantal

Nadace, která byla založena v roce 1993 z iniciativy Chantal Poullain-Polívkové. Je zřízena za účelem humanizace prostředí v dětských nemocnicích a léčebnách formou oprav a rekonstrukcí těchto objektů. Provádí celkové rekonstrukce včetně barevného řešení dětských oddělení včetně osvětlení. Vybavuje pokoje a čekárny hračkami, knihami a společenskými hrami. Zabezpečuje, aby návrhy výtvarného řešení interiéru vycházely z konkrétních potřeb nemocných dětí. Cílem je dosažení co nejrychlejšího léčebného výsledku a také zasloužení se o zlepšení psychického stavu malých pacientů, který má vliv na jejich úspěšnou rehabilitaci. To přispívá ke zkvalitnění vztahu dítě - lékař - rodiče.¹⁷⁰

Nadace Archa Chantal spolupracuje s firemním prostředím převážně na bázi sponzoringu a dárcovství. Ředitelka Nadace Tereze Valentová k tomu říká: „Naše činnost je financována od individuálních dárců, od firem, které se rozhodly nám dát jednorázový příspěvek a dlouhodobé spolupráce s firmami. Ta dlouhodobá spolupráce je nejmenší podíl.“¹⁷¹ Organizační forma nadace je ve své činnosti specifická a to je vidět i na vztahu k business prostředí. Hlavním cílem je získat dostatek financí na provoz projektů, případně jsou využívány tzv. bartery, kdy firma poskytne nefinanční prostředky, které slouží k realizaci projektu, např. rekonstrukci dětského oddělení v nemocnici. Můžou to být například vypínače, kliky, barva na vymalování apod. Nadace za to nabízí uveřejnění jména dárce na svých webových stránkách a ve výroční zprávě. Další možností spolupráce je například poskytnutí reklamní plochy, nebo zvýhodněné služby pro realizaci výroby nadačního kalendáře Proměny. Tento kalendář s fotografiemi známých osobností se stal zdrojem velké části příjmů Nadace a stává se populární formou, jak individuálním dárcům poděkovat.

¹⁶⁹ Dostupné z: <http://www.mameotevreno.cz/html/index.php?s1=4&s2=2> (cit. 2.5.2013)

¹⁷⁰ Dostupné z: <http://www.archa-chantal.cz/> (cit. 15.5.2013)

¹⁷¹ Zdroj: rozhovor s ředitelkou Nadace

Forma CSR, která není v Nadaci vůbec populární je firemní dobrovolnictví. Nadaci oslovuje množství firem se zájmem o pořádání akce v nemocnicích, ale možnosti pro jejich využití nejsou. Co by Nadace uvítala, jsou pro bono odborné služby, nebo konkrétní déle trvající projekty. Ne vždy je jednoduché najít společnou řeč, a tak je potřeba naslouchat potřebám obou stran. „Vždycky ty věci jdou nějak domluvit a udělat. Ale jde to těžko, pokud ta firma má nějakou vizi jak to má vypadat a chce mě o tom přesvědčit, že to tak bude a ne skloubit ty dva pohledy dohromady.“¹⁷²

Organizace pro pomoc uprchlíkům

Organizace pro pomoc uprchlíkům (OPU) je občanské sdružení, které nabízí bezplatnou právní pomoc a sociální poradenství cizincům žijícím v České republice. Pracovníci organizace pravidelně navštěvují pobytová střediska, azylová zařízení a detenční zařízení pro zajištění cizinců v ČR. OPU se také věnuje nezletilým cizincům bez doprovodu rodičů a provozuje sociální službu Dům na půl cesty, který je určen klientům, kteří dosáhli zletilosti. Integrace cizinců probíhá i pomocí dobrovolnických programů a vzdělávacích aktivit pro odbornou i laickou veřejnost.¹⁷³

OPU je organizací, která má se CSR dlouholeté zkušenosti a to díky spolupráci s právníckou firmou Linklaters. Zaměstnanci se účastnili výjezdů do pobytových středisek pro cizince, programů pro děti cizinců v rámci programu firemního dobrovolnictví, byly pro ně pořádány přednášky s tématem integrace cizinců a jejich situace v České republice. Firma věnovala OPU finanční příspěvek v rámci otevřeného grantu. Tyto prostředky bylo možné využívat bez předem určeného účelu na provoz a fungování organizace. V současné době OPU hledá další podporovatele. Nabízí uspořádání multikulturních akcí na míru, vzdělávací přednášky pro zaměstnance, pravidelné tiskové zprávy o podpoře zvolené služby, propagaci firmy na webových stránkách, sociálních sítích a v kanceláři OPU, možnost účasti na výjezdech do azylových zařízení, nabídku firemního dobrovolnictví pro zaměstnance.¹⁷⁴

¹⁷² Zdroj: rozhovor s ředitelkou Nadace

¹⁷³ Dostupné z: <http://www.opu.cz/cz/o-nas/> (cit. 17.8.2012)

¹⁷⁴ Dostupné z: <http://www.opu.cz/cz/zapojte-se/pro-firmy/nabizime-vam/> (cit. 17.8.2012)

Z pohledu organizace je vytvoření trvalého kontaktu v rámci CSR nesnadná záležitost. Bylo by třeba se tomuto tématu intenzivněji věnovat, na což v tuto chvíli nejsou dostatečné kapacity. Organizace nemá dlouhodobou CSR strategii, i když by pro ni mohla být přínosem.

Zuzana Wienerová, pracovnice OPU, hovoří o dalších firemních partnerech: „Nyní spolupracujeme se Spartou Praha, kterou jsme jednou oslovili a od té doby nám pravidelně nabízí vstupenky na fotbalová utkání pro naše klienty. Dál je tu několikaletá tradice, kdy nám školy shromažďují dárky pro děti cizinců v době Vánoc. Je to však jen jednou za rok a žádná hlubší forma spolupráce se zatím nerozvinula.“ Jedná se o Francouzské lyceum v Praze Drtinova a Riverside School.¹⁷⁵

RWE

RWE patří mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností s centrálou v Německu. V České republice je hlavní činností obchodování se zemním plynem a elektřinou, RWE se dělí na několik menších společností s různými specializacemi.

Odpovědnost za CSR jako takové je v rámci firmy rozdělena mezi více osob i oddělení. Celková strategie není ucelená, ale míra aktivit je poměrně široká. Nejznámější je pravděpodobně sponzoring v oblasti kultury a sportu. RWE je nedílnou součástí prestižního festivalu Pražské jaro nebo Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary a je spjata také s přípravou českého olympijského a paralympijského týmu. Firma má dlouhodobé projekty. RWE – energie českého filmu podporuje rozvoj kinematografie, dokumentaristiky a budoucích filmařů. RWE – energie českého lyžování přispívá ke zvyšování bezpečnosti lyžařů, lepší orientaci na sjezdovkách a širšímu servisu pro všechny návštěvníky lyžařských středisek. Humanitární činnost RWE se zaměřuje zejména na pomoc dětem, seniorům a zdravotně handicapovaným. Tuto charitativní podporu společnost poskytuje hlavně prostřednictvím neziskových organizací a renomovaných

¹⁷⁵ Zdroj: rozhovor s pracovnicí Organizace pro pomoc uprchlíkům

nadací. Výjimkou nejsou ani zaměstnanecké sbírky a tzv. matchingové fondy, například v případě zemětřesení na Haiti.¹⁷⁶

Aktivita CSR, která souvisí s podnikáním firmy, je vlastní grantový program¹⁷⁷ RWE Gas Storage. Jeho cílem je systematizovat dosavadní aktivity na podporu rozvoje regionů a obcí v místech svého působení. Jedná se o podporu oblastí, kde firma má své zásobníky plynu. O dotaci mají možnost požádat obce, místní skupiny, neziskové organizace i individuální osoby, které mají připravený projekt na obnovu lokality a zvyšování kvality života v daném místě. RWE se chce chovat jako dobrý soused.

Významný podíl na CSR firmy má firemní dobrovolnictví v rámci projektu RWE Companius. Jedná se o iniciativu zaměřenou na finanční a organizační podporu dobrovolné práce zaměstnanců. Tento projekt funguje od roku 2007 a je mezi zaměstnanci velmi populární. „Nejdříve jsme byli skeptičtí, ale pak nás překvapilo, kolik lidí ve svém volném čase něco takového dělá,“ říká Šárka Bezděčková, manažerka projektu. Kdokoliv ze zaměstnanců, kdo ve volném čase vykonává bezúplatně nějakou dobrovolnou činnost ve prospěch jiných, má možnost požádat o finanční podporu pro instituci, ve které se angažuje. Podmínkou podpory je právě aktivní účast zaměstnance RWE. Byly podpořeny projekty dobrovolných hasičů, především sportovní kluby, ale také vybavení kroužku Základy elektroniky při DDM Hořice, nebo výsadka dřevin k posílení biodiverzity v Libereckém kraji pod patronátem spolku Čmelák. Dobrovolníci se účastní například přípravy závodu Seniorská míle, který pořádá sdružení Život 90. RWE také poskytuje pro bono školení pro organizace občanské společnosti. V rámci podpory diverzity pořádá HR oddělení projekt Woman to Lead, který má podpořit ženy manažerky.¹⁷⁸

RWE jako firma má vytvořenou strategii CSR spíš na nadnárodní úrovni. V rámci České republiky jednotná strategie není, ale ucelení aktivit se směřuje. Příkladem je snaha o větší přehled nad investovanými prostředky, kdy dříve bylo podporováno více menších projektů, nad kterými nebyla zpětná kontrola. Podpora vybraných prověřených organizací a trvalejších projektů je nyní transparentnější a úspěšnost lze lépe reportovat.

¹⁷⁶ Dostupné z: <http://www.rwe.cz/cs/pomahame/> (cit. 7.5.2013)

¹⁷⁷ Dostupné z: <http://www.rwe-gasstorage.cz/cs/1429/> (cit. 7.5.2013)

¹⁷⁸ Zdroj: rozhovor s manažerkou projektu RWE Companius a interní dokumenty firmy RWE

Sdružení SOS Dětských vesniček

Cílem sdružení SOS dětských vesniček je poskytnout dětem, které se ocitly mimo vlastní rodinu a nemají možnost být umístěny v adoptivní či individuální pěstounské péči, příležitost vyrůstat v rodinném prostředí. V České republice funguje již více než 40 let. Děti vyrůstají společně s pěstouny ve vesničce, kde je více podobných rodin a jsou postupně připravovány na samostatný život. Na pěstounskou péči navazuje program Komunity mládeže, který má za cíl připravit dospívající mladé lidi na budoucí samostatný život v dospělosti. Program Polozávislé bydlení je forma následné péče o člověka, který opouští vesničku. Cílem je pomoc klientům k nezávislému životu a převzetí odpovědnosti za vedení vlastního života. Od roku 2013 Sdružení nabízí nové služby – psychologické a poradenské služby, odlehčovací služby, služby sanace rodiny (prevence odebrání dítěte z rodiny) a buduje zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc "SOS Sluníčko".¹⁷⁹

Obrázek 5 Přehled projektů Sdružení SOS dětských vesniček¹⁸⁰



SOS Dětské vesničky mají spolupráci s firemními dárci nastavenou etickým kodexem a pravidly danými ze své rakouské centrály. Možná i díky velikosti a důvěryhodnosti stabilní organizace nemají problém s oslovováním nových partnerů. Je

¹⁷⁹ Zdroj: <http://www.sos-vesnicky.cz/nase-cinnost/nase-sluzby/> (cit. 6.5.2013)

¹⁸⁰ Zdroj: <http://www.sos-vesnicky.cz/nase-cinnost/nase-sluzby/> (cit. 6.5.2013)

třeba říct, že za úspěch se považují již 3% z oslovených, kteří na žádost zareagují. Strategický přístup v navazování spolupráce vyznívá ze slov Aleny Jaklové, korporátního fundraisera Sdružení: „Já mám zkušenost, že fundraising není o tom, získávat peníze. Fundraiser získává ne peníze, ale získává toho člověka v té pozici. Vy musíte tomu člověku nabídnout spolupráci ... aby měli pocit, ta společnost, že je součástí toho týmu. Potom jsou schopni zapojit i své zaměstnance.“¹⁸¹ Příkladem fungujícího partnerství jsou společnosti Kaufland a Siemens. V tomto případě funguje firemní dobrovolnictví, školení dětí ve vesničkách pro děti v technologických novinkách, vybavení kanceláří Sdružení i vesniček, pořádání akcí pro veřejnost, dobrovolnické dny, podpora při oslovování individuálních dárců apod. SOS Dětské vesničky mají připravený plán spolupráce a v případě, že firma má zájem a CSR u ní nefunguje, zde může najít pomoc s jejím zavedením. Alena Jaklová vnímá posun směrem k větší spolupráci firem, zvětšujícímu se zájmu o pomoc v místě působení: „Firmy se snaží myslet globálně, ale jednat lokálně. Zaměřují se na místní komunitu a zajímá je, co se kolem děje.“

Seven

SEVEN, Středisko pro efektivní využívání energie působí na českém trhu již od roku 1990, kdy bylo založeno jako nadace. V roce 1998 bylo středisko transformováno v obecně prospěšnou společnost. Ve své činnosti se zaměřuje na poradenství v oblasti ekonomicky efektivního využívání energie. Svou prací se snaží překonávat bariéry, které znemožňují dostatečně zužitkovat ekonomicky efektivní potenciál úspor energie v průmyslu, v komerční a veřejné sféře i v praktickém životě v domácnostech. Posláním společnosti SEVEN je ochrana životního prostředí a podpora ekonomického rozvoje cestou účinnějšího využívání energie. Politikou společnosti je naplňovat poslání společnosti tak, aby poskytované služby zákazníkům odpovídaly jejich přání a potřebám při zohlednění požadavku ochrany životního prostředí, tzn. při prevenci znečišťování a zvyšování hospodárnosti ve využívání přírodních zdrojů.¹⁸²

SEVEN spolupracuje v rámci svých projektů s rozličnými organizacemi občanské společnosti, např. Hnutí Duha, Místní akční skupina Moravský Kras a další. Pořádá řadu

¹⁸¹ Zdroj: rozhovor s korporátním fundraiserem sdružení

¹⁸² Zdroj: www.svn.cz (new.svn.cz) a oficiální dokument Politika společnosti

tematických i obecně environmentálních seminářů a konferencí. Priority společnosti SEVEN leží především v oblasti environmentální. Pro oblast CSR nemá speciálního zaměstnance a ani tuto aktivitu nekomunikuje. Jako společensky odpovědná firma se však chová skrze vlastní cíle a činnost. Společnost např. dobrovolně využívá speciální (vyšší) sazbu distribuční společnosti PRE a přijímá tak elektrickou energii vyrobenou pouze z obnovitelných zdrojů energie.

Siriri

Siriri je obecně prospěšná společnost, která se zaměřuje na projekty na pomoc Středoafričské republiky v oblastech školství, zdravotnictví a zemědělství. Spolupracuje s místními misionáři. Hlavním záměrem všech projektů je přispívat k nezávislosti Středoafričanů na pomoci zvenčí. Organizace je z většiny závislá na darech individuálních dárců a stojí na základních principech. Je nepolitická, nenáboženská a transparentní. Mezi projekty Siriri patří Stacionář pro sirotky v Bozoum, výsadba stromů v Bangui, výstavba školy nebo podpora vybraných studentů. Siriri také pořádá a účastní se akcí pro veřejnost – přednášky na školách či pro veřejnost, infostánky na festivalech apod. Snaží se tak oslovit co nejvíce zájemců o danou problematiku.¹⁸³

Firmy vnímá Siriri jako potenciální partnery. „Jsem zastáncem varianty partnerství. Musí však fungovat na ekonomických principech. Musí tam být zisk pro obě strany, aby tam byl nějaký přínos,“ říká Jan Böhm. „Firmy by s tou nevládkou měly sdílet nějaké hodnoty, nějaké strategické vize.“¹⁸⁴ Jako příklad uvádí investora, který měl zájem investovat v oblasti Středoafričské republiky jako developer. Tady se OOS nabízí jako ideální partner. Zná místní prostředí, ví, jaké jsou tam zvyklosti a může tak nabídnout své know-how jako průvodce businessu v daném státu. Ne vždy je však spolupráce s firmami ideální. Příkladem, kdy se nezisková organizace dostane do nevýhodné situace, je i poskytnutí produktů zdarma nebo za zvýhodněnou cenu. Může pak dojít k snížení kvality, zpoždění v dodacích lhůtách apod. s odkazem na onen „dobrý skutek“.

¹⁸³ Zdroj: <http://www.siriri.org/kdo-jsme/historie-siriri/> (29.4.2013)

¹⁸⁴ Zdroj: rozhovor se zástupcem Siriri

Jan Böhm vnímá příležitost, jak navázat fungující spolupráci s businesssem, především v networkingu, neformálních kontaktech a nabídce oboustranně přínosného projektu, který by obě strany propojoval.

T-Mobile

Důležité je najít vzájemný průsečík v přínosech firmě i občanské společnosti. „Pokud firma dělá CSR projekty tak, aby byly přínosné i pro ni samotnou, bude to dělat dlouhodobě. Protože jakmile děláte nějaké dobrovolnické nebo filantropické aktivity s prospěchem pouze pro druhou stranu, je CSR první aktivita, kterou firma v době krize zastaví,“ říká Petra Pavičová, manažerka společenské odpovědnosti T-Mobile. Velmi populární je projekt Rozjezdy pro začínající podnikatele. Impulzem pro jeho vyhlášení byla myšlenka Petry Pavičové: „Interně jsem zaznamenala problém obchodníků a marketingu s navazováním kontaktů s novými firmami či podnikateli. Začali jsme proto hledat cestu, která by tyto oblasti propojila.“ Přihlásilo se přes 340 podnikatelů, začínajících firem i neziskových organizací. Mezi vítězné projekty patří půjčovna dvojkol, ruční výrobce skateboardů, bezlepková kavárna, rodinná včelí farma nebo třeba výukové centrum pro imobilní občany.¹⁸⁵

K zapojení zaměstnanců firmy přispívá mimo jiné vypsání grantové příležitosti Fondem T-Mobile, která je určena právě pro doporučení pracovníků firmy. Jedná se sice o celostátní otevřené grantové řízení, ale projekty, do kterých jsou zapojení zaměstnanci, např. jako dobrovolníci, mají plusové body. Firemní dobrovolnictví je další formou aktivizace zaměstnanců. T-Mobile pro jeho zajištění využíval spolupráci s Fórem dárců a platformou Byznys pro společnost, a jejich webové stránky www.zapojimse.cz. V současné době se podmínky dobrovolnického dne domlouvají přímo s vybranou neziskovou organizací a T-Mobile plánuje vytvořit vlastní registrační systém. Ideální formou firemního dobrovolnictví z pohledu strategické CSR je využití odborných znalostí pracovníků firmy pro zvolenou OOS, např. výuka práce na počítači, přednášky v oblasti marketingu nebo public relations apod. Skutečností je fakt, že zájem je především o manuální práci, kdy lidé, kteří většinu své pracovní doby prosedí v kanceláři, zatouží po práci venku. Velmi oblíbená je výprava do ZOO Praha nebo účast na akcích v Toulcově

¹⁸⁵ Zdroj: Hergesell, O.: Charita může být i byznys, EURO 23, 6/2012

dvoře. Populární jsou pro zaměstnance také pravidelné trhy a jarmarky s produkty neziskových organizací nebo farmářské trhy, které se konají v prostorách firmy.¹⁸⁶

T-Mobile také realizuje vzdělávací akce, kde mají možnost setkat se lidé z neziskových organizací a z businessu. Týkají se především oblasti PR a komunikace s médii, lidských zdrojů (HR) a nově marketingu a sociálních sítí. Témata jsou vytvořena na základě poptávky zástupců občanské společnosti. Vzdělávání neziskových organizací patří do jednoho ze čtyř pilířů CSR strategie T-Mobile – Rozvíjejme se, Pomáhejme si, Vymysleme to a Mluvme spolu. Aktivita, které do nich patří, jsou také dobrovolnictví zaměstnanců a s tím spojená volba Dobrovolníka roku. Soutěž o mobilní aplikaci, která bude sloužit k veřejně prospěšnému účelu. A již zmíněná grantová výzva Fondu T-Mobile. Firma se věnuje také charitativní činnosti a s tím spojené finanční podpoře vybraných OOS – příkladem je Nadace Dobrý anděl nebo Centrum Paraple.

T-Mobile o své činnosti v rámci CSR informuje kromě tiskových zpráv také pomocí webových stránek www.prosvetkolemnas.cz.¹⁸⁷

Obrázek 6 Logo CSR projektu T-Mobile ČR



Veolia Voda

Skupina Veolia Voda vyrábí a dodává pitnou vodu a zajišťuje odvádění a čištění odpadních vod pro 3,9 mil. obyvatel České republiky. Snaží se svoji CSR strategii propojit se svým core podnikáním. „Dnes to CSR děláme pod heslem nebo motem „Pečujeme o prostředí a komunitu“, a protože se snažíme, aby to mělo nějakou strategii, tak vycházíme z toho, co vlastně děláme, v čem jsme profesionálové, co umíme nejlíp a je tedy logické, abychom poskytovali komunitě a prostředí to naše know-how a nějak se snažili pomáhat

¹⁸⁶ Zdroj: rozhovor s manažerkou CSR T-Mobile ČR

¹⁸⁷ Dostupné z: <http://www.prosvetkolemnas.cz/> (cit. 7.5.2013)

k lepší kvalitě života v těch oblastech, kde působíme.“¹⁸⁸ Veolia Voda ČR měří a analyzuje svoji uhlíkovou stopu. Veškerá provozní činnost je ročně interně rekalkulována mezinárodně uznávanou metodikou do ekvivalentů CO₂. Hodnocení slouží ke stanovení cílů a opatření pro snížení dopadu na životní prostředí. Vedle spotřeby elektřiny je v ovlivnitelných činnostech s dopadem na uhlíkovou stopu rozhodující spotřeba paliv. Optimalizací vozového parku a zaváděním GPS monitoringu je dosahováno významných úspor.

Příkladem konkrétní spolupráce s OOS je projekt na podporu životního prostředí a jeho kvality – dlouhodobá spolupráce s Českým svazem ochránců přírody na jejich projektu Clean Up the World. „ ... a to probíhá několik let a my jsme to partnerství teď povýšili, je to tři roky, do ještě větší spolupráce, kdy my máme v rámci environmentálních cílů skupiny usilovat o zvýšení biodiversity těch lokalit, ve kterých přímo působíme. Myšleno tím těch areálů, které obhospodařujeme, úpraven, čistíren, čerpacích stanic a tak dál. Takže ochránáři s námi začali spolupracovat v tomhle jako odborný veřejný auditor, který s námi po těch lokalitách jezdí, vytváří nám ta doporučení, kde tam co dělat a my potom se snažíme ty jejich rady respektovat a realizovat.“ Dalším dlouhodobým partnerem firmy je občanské sdružení Sladkovodní giganti. Z původní filantropie se spolupráce se sdružením rozvinula v nový projekt, který se jmenuje Cesta pstruha a je zaměřen na návrat původních lososovitých druhů ryb do českých řek. I na tomto příkladu je jasné propojení mezi cíli sdružení a businesssem firmy.

Veolia Voda dlouhodobě přispívá také k informovanosti veřejnosti a vzdělávání školní mládeže o ochraně přírody, vodních zdrojů a šetření vodou, ale také o používání kanalizace. Cílem je odpovědný spotřebitel, který neznečišťuje vodní zdroje a neplýtvá vodou, nevylévá ani nevhazuje do kanalizace nevhodný obsah. To vede ke snížení nákladů firmy na vlastní činnost. Mezi její výchovně vzdělávací projekty patří vlastní soutěže především pro žáky základních škol. Každý rok probíhá jedna znalostní internetová soutěž a jedna výtvarná vždy na téma související s životním prostředím. Příkladem jsou soutěže: SOS Biodiverzita, Dárek pro Zemi, Nakresli mi svou planetu, Vodní putování. Firma také bezplatně distribuuje originální didaktické pomůcky - vodní kuffík, DVD a pracovní listy Tajemství vody, Výukový obraz Rozložení sladké vody na Zemi.

¹⁸⁸ Zdroj: rozhovor s pracovníci Veolia Voda

Společnost se věnuje i osvětové činnosti. Pořádá dny otevřených dveří na vodárenských a čistírenských provozech a ve vodárenských muzejních expozicích, akce s vodním barem – občerstvení přímo z vodovodního řádu, podává informace o místní kvalitě vody, rady a tipy pro spotřebitele. Projekt Pítka do škol je na podporu pitného režimu školáků. Známy je také projekt Čerstvá kohoutková? Stačí říct! na podporu kohoutkové vody v restauracích.

Zapojení zaměstnanců funguje nejen formou firemního dobrovolnictví, u kterého se ke strategii tolik nepřihlíží, ale především pomocí projektu Nadačního fondu Veolia s názvem Minigranty. „Spočívá to v tom, že my bez jakéhokoliv prostředníka organizujeme tzv. výběrové řízení na dobré skutky. Každý zaměstnanec může jednou za rok požádat o finanční příspěvek maximálně 50 tis. korun na jakýkoliv veřejně prospěšný projekt.“¹⁸⁹ Tento projekt se mezi zaměstnanci velmi osvědčil a na některých trvalých projektech je vidět jeho přínos. Z příspěvku na výlet pro děti vzniknul komunitní program s příručkou pro rodiče pěstouny.

V sociální oblasti se společnost Veolia Voda se angažuje zejména prostřednictvím firemního Nadačního fondu Veolia, který založila v roce 2003. Vytváří vlastní firemní a nadační projekty nebo se podílí na projektech jiných organizací.¹⁹⁰

5.6 Analýza rozhovorů

Vnímaní rozdílů mezi klasickou a strategickou CSR je napříč respondenty poměrně odlišné. Velkou roli hraje to, že je malá obeznamenost s konceptem strategické CSR a myšlenkou vytváření sdílené hodnoty. Z následného rozhovoru a po zamyšlení se nad tématem, často vyplyne, že jisté kroky v rámci své CSR strategie firma podniká.

„Díváme se na to, co společnost potřebuje, co vidíme kolem sebe za problémy, díry, nedostatky, mezery a za druhé si definujeme, co my umíme poskytnout, v čem se můžeme rozvíjet, v čem jsme dobří, a co můžeme efektivně dávat dál. To je právě to vytváření sdílené hodnoty na rozdíl od filantropie, kdy generuju zisk a pak se rozhlížím, komu bych ty peníze rozdělila.“

¹⁸⁹ Zdroj: rozhovor s pracovnící Veolia Voda

¹⁹⁰ Zdroj: http://www.veoliavoda.cz/cs/spolecenska_odpovednost/csr_structure/, <http://www.nfveolia.cz>

Organizace občanské společnosti zase hledají partnery, kteří jim pomůžou s realizací konkrétních projektů, a takovým spřízněným partnerem může být právě firma s podobným zaměřením. Toto souznění však nemusí být zřejmé na první pohled. Je třeba si vytyčit společné body, cíle a hodnoty a poté je viditelnější vzájemné propojení. Jasnější CSR strategii mají větší firmy, které mají vyhrazené zaměstnance, kteří mají čas věnovat se společenské odpovědnosti firmy. Dvě z firem naprosto myšlenku strategické CSR odmítly s tím, že mají stanovená svá pravidla pro podporování charity. Jedná se o firmy, které mají své firemní nadace a přes ně přerozdělují část svého zisku.

Respondenti se shodují v tom, že obě strany si mají co nabídnout a měly by spolupracovat. Záleží na každé jednotlivé organizaci, jakou spolupráci upřednostňuje. Vždy je preferována dlouhodobá, trvalejší a založená na vzájemné důvěře. Naprostá většina dotazovaných zástupců občanské společnosti i firem, dokázala pojmenovat model, který by jim vyhovoval. Ve všech případech OOS uvítají vzájemné předávání know-how, školení od odborníků z businessu v profesionálních dovednostech, coaching zaměstnanců. Zdůrazněno bylo oboustranné propojení, resp. hledání partnerství v rámci projektu. OOS nechtějí pouze finanční prostředky a firmy je nechtějí dávat, nebo jen v omezené míře a na projekty, které jsou zpětně reportovatelné. Obě strany mají zájem o rovnocenné spojení na základě poptávky a nabídky.

„My nechceme jednorázové příspěvky, my chceme mít určitě nastavené dlouhodobé vzájemné partnerství. A pro nás to vzájemné partnerství znamená to, že nejenom nám něco nabízí ta společnost, ale i my něco nabízíme té společnosti.“

„Proč koukat na neziskovku ziskovým pohledem? Ty peníze, co utrácíme, nejsou náklady, ale investice.“

„Vy musíte tomu člověku nabídnout spolupráci, té společnosti ... aby měli pocit, že jsou součástí toho týmu.“

„Sdílená hodnota je pro nás důležitá. Je pro nás důležité to, aby náš partner rozuměl tomu, co chceme dělat my, a my rozumíme tomu, co dělá náš partner.“

Aby mohla být spolupráce úspěšná pro obě strany, je třeba vzít v potaz i potřebu změny na straně OOS. Je vnímána nutnost větší profesionalizace. Příklon k ekonomickému vnímání jejich činnosti.

„Mám zkušenosti, že lidé v nadacích, neumějí moc hospodařit s těmi penězi. Asi zase kdyby to byli finanční poradci, tak nedělají pro nadaci. To je o profesionalizaci neziskového sektoru. Tohle si myslím, že edukace těch lidí by vůbec nebyla na škodu, aby přesně se naučili, jak s těmi penězi hospodařit.“

„Myslím si, že by se neziskovky měly profesionalizovat. Nejenom co se týče transparentnosti, financování, auditu, ale třeba i možnost vyhledání výroční zprávy zpětně na webu.“

„On jsou dobří v tom, v čem dělají, ale nejsou schopní uvažovat v širším kontextu, a co by od nich potřeboval ten druhý partner. Že je potřeba větší komunikace, reporting, nějaká spolupráce na tom, aby se ten výsledný produkt, mohl nějak komunikovat pro veřejnost.“

Změna v smýšlení ohledně CSR se projevuje také na větším plánování, komu jsou příspěvky a dary určeny. Více z respondentů uvedlo, že dříve firma přerozdělovala prostředky více chaoticky, bez přesnějších pravidel nebo jednotného zaměření. Nebylo stanoveno, na jaké účely by měly být konkrétně využity. Tyto příspěvky však byly těžko dohledatelné a jejich prospěšnost hůř hodnotitelná. Nyní si firmy vybírají stabilní etablované organizace, se kterými spolupracují a přes které případně příspěvky přerozdělují. Zajímají je více projekty, kde se dá ukázat spojitost s jejich podnikáním, nebo jsou doporučeny jejich zaměstnanci. Kladou důraz na transparentnost a důvěryhodnost partnerské organizace.

„Myslím si, že firmy postupně přecházejí od takové té filantropie k té dlouhodobé strategii a ke sdílení těch hodnot. Myslím si, že je to správná cesta. Přerozdělovat peníze, protože je máme, je sice fajn, ale ty neziskovky by měly s firmami trošičku víc spolupracovat. Společnosti mají ty nástroje, aby měnily některé věci, a neziskovky na to naopak můžou poukázat, mají to know-how těch informací.“

„Neziskovky jsou spoluvytvářiteli tlaku na business a můžou jít pozitivním příkladem, co se dá dobrého inovativního dělat. Občanská společnost má obrovský vliv, protože lidé z občanské společnosti v těch firmách pracují a mají možnost ty svoje šéfy ovlivnit. Hraje tam ten efekt té kritické masy. Občanská společnost může vytvořit tlak, který je vnímatelný.“

„Svět umění a businessu mají hodně společného. Vydefinovali jsme pět hodnot, které jsou společné pro tyto světy. Je to odvaha, intuice, vize, úsilí a znalost. Oslovili jsme ty umělce,

aby právě na tyto hodnoty namalovali ty svoje obrazy, nebo nafotili fotografie. Taky jsme vnímali, že umění v České republice není zrovna dvakrát podporované, zvláště pokud jde o mladé začínající umělce.“

„Kterýkoliv zaměstnanec společnosti, který ve svém volném čase vykonává bezúplatně dobré skutky ve prospěch jiných osob, má možnost požádat o finanční podporu pro instituci, ve které se angažuje.“

„My jsme CSR dělali dlouhou dobu poměrně řadu let, ale neřikali jsme tomu CSR a neprezentovali jsme to tak, ale bylo to na základě toho jaké lidské nastavení a sestava lidí se ve firmě sešla. A na základě toho jaký přístup k řízení firmy má nejvyšší management. Podporovali aktivity tohoto typu, kterým dneska říkáme a prezentujeme je jako CSR.“

Z pohledu OOS se přístup firem ke spolupráci s neziskovým sektorem také vyvíjí. Vnímají zájem firem a je třeba vybírat vhodné partnery. Nechtějí, aby byly pro firmu pouze značkou v jejich PR kampani. Například firemní dobrovolnictví není pro každou organizaci tak přínosné, jak by se mohlo zdát. Pokud se jedná pouze o jednodenní návštěvu zaměstnanců firmy, často je to pro OOS víc práce než užitku. Seznámení dobrovolníků s prostředím organizace znamená vytržení z každodenních povinností, věnování času, který je potřeba jinde a ne každá OOS má potřebu využít manuální síly lidí z kanceláře, kteří si chtějí od své běžné rutiny odpočinout. V případě, že se jedná o již zmíněné předávání znalostí, nebo by šlo o trvalejší podporu klientů, situace je jiná a firemní dobrovolníci jsou vítáni.

„Zaměstnanci firmy si vyberou v rámci svého projektu expertního dobrovolnictví organizaci, se kterou chtějí spolupracovat a je to celoroční řízené know-how, které je předáváno, např. ve spolupráci s účetní buňkou, najdeme vzájemné potřeby a funguje to a není to natírání plotu.“

„I v rámci Impact Day spolupracujeme s organizacemi, kterým předáváme jisté know-how. Například jsme dělali školení v Excelu, dělali jsme školení na finance. Organizaci, se kterou spolupracujeme, nominují naši zaměstnanci. My chceme, aby právě sami ti zaměstnanci si ty organizace vybrali. Nechceme, abychom jim říkali, kam mají jít. Takhle z toho mají i větší radost.“

„Nás firma podporuje i hmotným darem. Vybaví nám kanceláře... dělají školení pro naše zaměstnance, pro děti – klienty připravují školení v nových technologiích.“

„Já moc tuhle formu CSR nemám rád. Zdá se mi, že to většinou vypadá tak, že ty firmy pošlou svoje zaměstnance, kvalifikovaný manažery atd., který se převlíknou do montérek a jdou někam natírat plot. My jsme nikdy žádný ploty neměli, měli jsme kancelář, která byla čistě administrativní, takže opravdu nic atraktivního, ale přitom jsme potřebovali strašně moc práce.“

„Firemní dobrovolnictví vypadá tak, my vám vymalujeme, ale my nepotřebujeme vymalovat, nebo my vám pomůžeme na jedné jednorázové akci, ale to nám nepomůže, protože neznáte klienta, který přijde, a vy nebudete vědět, jak se máte chovat a my budeme mít víc práce s vámi než s klientem. Ale zase na to, aby se zaškolili, na to už čas nemají.“

„Dává mi to smysl, pokud ta firma má navázané partnerství komplexnější. Ne že tam přijdeš na jeden den a potom zase odcházíš a po tobě zůstává umyté okno a potom nic jiného.“

Vztah založený na důvěře by měl fungovat i mezi partnery v rámci CSR spolupráce. Jak již bylo řečeno, firmy si vybírají pro spolupráci organizace, které jsou stabilní a vědí, co od nich mohou očekávat. Ne vždy se jim partnerství s některou z OOS osvědčilo, a proto jsou obezřetnější. Někdy to vypadá, že si žadatelé (nejen OOS) myslí, že firmy mohou rozdávat bez omezení. Překvapující jsou i ostřejší negativní reakce na odmítavá rozhodnutí.

„Kolikrát mám pocit, že oni nechtějí peníze pro ty své klienty, ale jen na provoz.“

Významným prvkem v procesu změny v CSR je tlak na firmy ze strany zákazníků, akcionářů a dalších stakeholderů. Ti se při svém rozhodování, jaké služby využít, které produkty koupit, nebo kam investovat, začínají více rozhodovat podle obrazu a chování firmy nejen v podnikatelském prostředí. Samozřejmě to není pravidlem, ale respondenti z business sektoru tento trend vnímají. Pokud je firma odpovědná vůči svému okolí, zvyšuje se také loajalita jejích zaměstnanců.

„Zákazníci se určitě dívají na to, jaké CSR aktivity firma dělá. V globálu je to samozřejmost. Myslím si, že zákazníci to vnímají a rozhodují se podle toho.“

„Úplně bych to nenazvala tlakem, je to spíš takové povědomí. Je to punc toho, že ta firma má dobrou vnitřní politiku. Že se nezaobírá pouze svým trhem, není jí lhostejné okolí a snaží se právě pomoci. Myslím si, že to dělá dobrou pověst. ... Možná ne přímo zákazníci, ale spolupracující firmy to určitě sledují.“

Ne všichni se na tomto shodnou a vyskytl se i názor, že tento tlak není, nebo je velmi slabý.

„Společenský tlak v podstatě není. Oni kromě toho, když dají peníze, tak mají nějaké daňové úlevy, ale to taky každého nemotivuje. Když si uvědomíte, že tím že zasponzorujete organizaci, která pracuje v oblasti sociálních služeb, tak jak my, tak vlastně děláte něco, co by měl dělat stát. Stát by se přece měl postarat o své nejslabší. A já se obávám, že když oni z toho nic nemají, společenský tlak neexistuje, a oni mají přebrat zodpovědnost státu, tak já si nedovedu představit, co by je k tomu mělo motivovat jiného než ten ryzí filantropismus.“

Skutečností je, že ne všechny firmy, které mají aktivní a fungující CSR strategii, publikují tuto součást svého podnikání navenek. Je to pro ně samozřejmost a souvisí to s jejich vizí fungování společnosti. Firmy se snaží chovat jako „dobrý soused“ a je pro ně důležité prostředí, kde podnikají.

„Přispíváme k rozvoji občanské společnosti především skrze vlastní cíle a činnost. Nezaměřujeme se ale pouze na OOS, ale také na veřejný sektor a trh. Pořádáme řadu tematických i obecně environmentálních seminářů a konferencí. ... Ekonomický pilíř dodržujeme základním dodržováním smluv a všech svých závazků vůči svým zaměstnancům, klientům i dalším institucím. Environmentální a společenský pilíř CSR plníme především skrze vlastní poslání, tedy ohleduplné a efektivní využívání energie ve všech složkách společnosti: komerční, veřejná a soukromá.“

„Nám nejde o to, aby nás někdo někde prezentoval. Nám jde o to, aby ta organizace to měla přesně propracovaný, měla jasnou vizi, cíle a aby věděla, kam ty peníze jdou a aby nám pak dokázala reportovat, že ty peníze šly tam a tam.“

V některých případech jde o kompenzaci za možná omezení, která svou činností firma způsobuje. Chce po sobě zanechat pořádek a pozitivní obraz.

„V regionech, kde působíme, se snažíme být dobrými sousedy, a proto jsme připravili grantový program, v rámci kterého mohou obce požádat o dotace na projekty, které slouží k revitalizaci prostředí.“

To by se mohlo vnímat i jako pouhé zametání stop po nevhodném zásahu do prostředí. Jak však říká jedna z respondentek:

„Pokud firma dělá své CSR na podporu oblasti, kde předtím způsobila škody, je to lepší než kdyby se od toho úplně distancovala. Většině firem je jedno, jaké škody po sobě zanechávají. Například diamantové doly v Africe, tam nikoho nezajímá, jak to tam vypadá, nebo nikdo nekompensuje nic lidem, kteří tam pracují.“

Při hodnocení zájmu firem o spolupráci a jejich nabídky má svůj význam také velikost neziskové organizace. V případě těch s, z nichž některé mají kořeny v zahraničí, je zájem silnější a dalo by se říct, že si mohou vybírat.

„Nyní je situace taková, že máme velké portfolio partnerů a dárců a chceme s nimi nějak dál kvalitně pracovat dál, abychom rozvíjeli tu spolupráci, aby to nebylo jen na finanční bázi, ale na nějakém projektu.“

„Hodně firem nás oslovuje a mají zájem o spolupráci.“

U menších sdružení je oslovování firem složitější záležitostí a často je pro ně časově příliš náročné. Pro tuto práci je vhodné mít vyčleněnou osobu, např. fundraisera, který má kapacitu se tomu věnovat a umí vytvořit správnou strategii. Ne vždy to však musí přinést ovoce.

Ke slovu přichází networking. Pro to, aby OOS navázala vhodnou spolupráci je to nejlepší cesta. Pokud jsou lidé z firmy a neziskové organizace naladěni na stejné vlně, najdou společnou řeč a body zájmu, vzniká prostor pro vzájemnou podporu. Často jde i o to, aby si jejich zástupci tzv. sedli po lidské stránce.

„Myslím si, že networking je jediná cesta, kterou se dá jít. Zkoušeli jsme jeden rok projekt, kdy jsme oslovili asi 120 firem, u kterých jsme našli nějakou spojitost s naším tématem. Měli jsme vypracovanou strategii a z těch oslovených firem se neozvala ani jedna. Jediné, co se nám osvědčilo, byl osobní kontakt.“

„Je to většinou o kontaktu. Buď již od fungujících partnerů dostaneme visitky, nebo oslovujeme pomocí prospektu mailu, kde nabízíme konkrétní možnost spolupráce, nebo využíváme osobních kontaktů a face to face setkání.“

S výše uvedeným souvisí i fakt, který uvádí téměř všechny příručky pro zavádění strategické CSR. Je potřeba, aby s danou strategií souhlasil management firmy. „Bez závazku vrcholového vedení je nepravděpodobné, že by firmy mohly mobilizovat zdroje a

měnit zaměření a dlouhodobý způsob uvažování, jež jsou klíčové pro smysluplný dopad a výsledek.“¹⁹¹ Tuto zkušenost potvrzují téměř všichni respondenti.

„Myslím, že to začíná u jednotlivce. Když přijde hodnota svrchu, např. Think about the environment before printing this e-mail, tak to je prostě hodnota svrchu a málokdo svůj hodnotový rámec kvůli tomuto e-mailu změní. Je to lepší než nic. Podle mě je fakt důležitý ten leadership. Jestli je autentický a jestli se podle těch hodnot chová. Pokud to nemyslí upřímně a dál se chovají neudržitelně, tak ta společenská odpovědnost není upřímná a ty lidi to cítí a ten e-mail o udržení životního prostředí není autentický a ty lidi to ví a chovají se podle toho. Ale pokud by viděli chování těch svých šéfů, že jim na tom záleží, tak pak to sdělení v tom e-mailu má úplně jinou váhu.“

„Záleží všechno na tom, jak se k tomu postaví management. Pokud to nepůjde svrchu a management to nebude podporovat a nebude to brát za čistou hru, ale bude v tom vidět zviditelnění se na úkor něčeho, tak to nebude fungovat.“

„Já to vnímám jako velmi rozhodující. My tady máme na centrále to prostředí tady ty věci vymýšlet a potom je dát schvalovat. Kdyby to ovzduší tomu nebylo nakloněné, tak by se nikdo ani nesnažil. A většina věcí, o kterých jsme vnitřně přesvědčení, že jsou dobré, tak se prosadit podaří. Bez této podpory bychom v tomhle neměli žádnou šanci.“

Jednou z rolí občanské společnosti je kontrola firem a veřejné zprávy vůči korupci, klientelismu, znečišťování životního prostředí, chování vůči zaměstnancům a místní komunitě. Tato role se nazývá tzv. watchdoging, kdy OOS je hlídací pes pro chování firem. Je obtížné rozlišit, kdy firma CSR aktivity dělá z důvodu své vize o dobré společnosti, nebo k očištění vlastního svědomí, případně jako zástěrku pro vedlejší negativní působení. Je pak na každém ze stakeholderů a tak i na každé OOS, zda se rozhodne s danou firmou spolupracovat. Některé z nich mají daný etický kodex, který jim zakazuje navázat partnerství s firmami z vybraného odvětví.

„Máme poměrně přísný etický kodex. Snažíme se, aby ty organizace, se kterými spolupracujeme, nebyly právě součástí nějaké ekonomické politické kauzy.“

„Máme etickou radu, která má řešit, co je etické, od koho vzít peníze a od koho již ne.“

¹⁹¹ Zdroj: Bockstette, V., Stamp, M.: Vytváření sdílené hodnoty, Průvodce firemní (r)evolucí, FSG, Praha 2012, s. 12

„Máme takový nadnárodní kodex fundraisingový, který je hodně obširný. A v České republice nepřijímáme peníze od cigaretových společností, od alkoholu a propagace hazardních her.“

Některé OOS nespolupracují s firmami z důvodu udržení si své vlastní nezávislosti a transparentnosti.

„Přijímáme dary pouze od individuálních dárců a spolupracujeme pouze s ověřenými firmami. Je pro nás zásadní naše nezávislost.“

U většiny respondentů, kteří mluvili o tom, která firma by pro ně nebyla vhodným spolupracovníkem, je důležité to, jaký má obraz na veřejnosti. Odmítli by spojit své jméno s někým, kdo je vnímán negativně v nějaké mediální kauze. Význam má i oblast, na kterou se zaměřují. OOS, které se zabývají ekologií, odmítají například spolupráci s těžařskými společnostmi.

Je možné se však i setkat s názorem, že pokud firma nemá zájem o zveřejnění svého jména a vlastní propagaci. Její oblast podnikání není na veřejnosti populární, ale ani se nechová neeticky, není problém její peníze přijmout. Pokud se má rozhodnout, jestli vzít peníze od provozovatele kasína, nebo vzdát projekt, který přinese užitek množství klientů, je volba zřejmá.

„Pokud se CSR dělá dobře, ať ho dělá kdokoliv.“

„Nemůžete jít do spolupráce s firmou, která není úplně čistá, co se týká ekonomických záležitostí, ale kdyby přišly tady slečny z kasína o kus níž, a řekly mi, my vám tady budeme dobrovolničit, nebo my vám dáme finanční dar, tak se nebudu vůbec cukat. Na těch penězích to napsané není.“

Filantropie a koncept vytváření sdílené hodnoty by se měly doplňovat. Jeden by neměl vytlačit druhý.

„Já jsem zastáncem toho, aby se to prolínalo. Aby to nebylo jen o klasickém vytváření sdílených hodnot z toho srdce podnikání, ale aby to byl takový mix, kdy jsou vyslyšeny poptávky a požadavky zúčastněných stran. To mi přijde optimální a i nejrelevantnější na komunikaci, na vyhodnocení, na udržitelnost.“

5.7 Vyhodnocení výzkumné otázky: vnímání rozdílů mezi klasickou a strategickou CSR

Jak ukazuje analýza v předchozí kapitole, lze identifikovat vnímání rozdílu mezi filantropií a strategickou CSR jak u zástupců firem, tak zástupců organizací občanské společnosti. Otázkou zůstává, do jaké míry, to funguje v praxi. Strategická CSR spočívá především v přístupu firmy a ve stanovení odpovědné strategie již v jejím hlavním podnikání. *„Strategické CSR má smysl, pokud firma přemýšlí, jak ten svůj core business dělat dobře. Tam, kde firma točí miliardy, tak zlepšení jedno procento může mít obrovský efekt. Ale zároveň musí ta firma být konkurenceschopná, takže to musí být win-win.“* Domnívám se, že firmy i OOS v tomto vidí potenciál pro další spolupráci a především pro zlepšování prostředí, ve kterém žijeme. Vždy samozřejmě záleží na jednotlivém přístupu. Respondenti výzkumu, již tím, že svolili k jeho zveřejnění, se přihlásili ke své odpovědnosti. *„CSR není aktivita, je to přístup, hodnota, kterou by ta firma měla ctít a měla by brát v potaz při jakémkoliv business uvažování.“* Pořád je však dost firem, které CSR odmítají nebo je pro ně pouze marketingovým nástrojem.

Z výzkumu vyplývá, že firmy mají zájem na své CSR strategii pracovat a postupnými kroky upravují své CSR aktivity tímto směrem. Ne pro všechny je to jako strategické CSR definováno. *„Máme strategii celkem rozpracovanou, ale nerozlišujeme filantropii a strategickou CSR.“* To platí i pro zástupce občanského sektoru. Většina z oslovených má zájem na konkrétní spolupráci s firmami, jejich organizace jsou schopny nabídnout konkrétní projekty, mají zájem o předávání know-how mezi odborníky ze ziskového a neziskového sektoru, ale nerozlišují terminologii strategické CSR.

Filantropie je pořád více spojena s finančními dary a příspěvky, případně dobrovolnictvím. Měla by být součástí firemní kultury, ale bez dalšího navázání na core business pozbývá část své hodnoty. *„Filantropie... myslím si, že to není udržitelný, že je to založený na osobních vazbách a co jsem tak trošku sledoval, tak u různých firem, tak nakonec za tím nějaký obchod je. Ani tak nezáleží na tom, proč to ty lidi dělají, ale jde o to, že v OOS je osoba x a ve firmě je osoba y a ty chtějí spolupracovat.“* Bez filantropie a mecenášství by však občanská společnost ztratila své velké podporovatele. V tomto případě jde také o individuální zájem a snahu udělat něco dobrého, a ani filantropie nemusí být vždy využita jako PR nástroj. Řada filantropů je neznámých. Je však třeba se vyvarovat situace, *„kdy se problémy řeší tím, že se na ně házejí peníze.“*

I. Mají firmy i organizace občanské společnosti zájem o navázání vzájemné spolupráce?

Oboustranný zájem o spolupráci je zřejmý. Je nutné, aby tato spolupráce byla rovnoprávná a přínosná pro všechny zúčastněné. Firmy i OOS se musí chovat jako partneři a na obou stranách musí být důvěryhodnost a transparentnost. Firmy nemají zájem pouze rozdávat peníze a OOS nechtějí být pouze značkou, že firma dělá dobro.

II. Vnímají firmy i organizace občanské společnosti změny v trendu vývoje tématu CSR od přerozdělování části zisku k trvalejší spolupráci a společné strategii?

Firmy i OOS své aktivity novým trendům ve společnosti přizpůsobují, tím zůstávají i zajímavými partnery pro spolupráci. Je třeba vývoj na obou stranách směřem k větší profesionalizaci vztahů.

„Jedním z trendů je, že neziskovky se učí podnikat, učí se chovat pragmatičtěji a učí se obsluhovat svoji cílovou skupinu tak, aby generovaly hodnotu a tak, aby ta cílová skupina nebo někdo jiný za tu hodnotu platil a oni aspoň část svých nákladů mohly financovat tímto způsobem a zároveň ziskovky, business možná víc nebo autentičtěji řeší, jak ten business dělat udržitelným způsobem, férovějším, lidštějším způsobem. Že vlastně ty dva relativně oddělené světy, tak jak bohužel se to tady nějak vyvinulo, tak se zmixují. Neziskovky podnikají a firmy přemýšlejí, jak zlepšovat tenhle svět, což výrazně zvyšuje potřebu na to, aby tyhle dva světy spolu spolupracovaly a propojovaly se.“

III. Je dlouhodobá spolupráce s business firmou pro organizace občanské společnosti přínosná, umožňuje jim zabývat se kvalitními projekty s dlouhodobým vlivem na společnost?

Díky dlouhodobé spolupráci většinou spojené se smlouvou v rámci projektu se organizace občanské společnosti mohou spolehnout na kontinuální podporu, která jim umožní pustit se do rozsáhlejších aktivit. Je jim zajištěn přísun prostředků, know-how, kapacit dle nastavené dohody. Tato spolupráce se stává efektivnější, pokud firma spolupracuje v rámci svého core businessu, kdy nabízí i svoji profesionální zkušenost a infrastrukturu.

„Rozdíl určitě je. Filantropie pramenila z toho, že peníze dávaly až na konci roku. Zatímco CSR aktivity bývají nastaveny smluvně a je to na míru té neziskové organizaci. Je to kontinuálnější podpora a my díky tomu můžeme naplánovat aktivity pro naše klienty na určité období.“

6. Závěr

Diplomová práce se zabývá strategickou společenskou odpovědností firem. Teoretická část je věnována vymezení rozdílu mezi klasickou firemní filantropií, kdy se jedná o přerozdělování části zisku firem, a společenskou odpovědností, která má svoji strategii a je navázána na koncept vytváření sdílené hodnoty Portera a Kramera. Filantropie má své hluboké kořeny a její pojetí spočívá v tom, že se firma, akcionáři nebo management, rozhodne část vydělaného kapitálu věnovat na dobročinné účely. Filantropie není vázána na oblast podnikání firmy a často bývá spojena s propagací, PR a prostředky jsou poskytnuty do oblastí, které jsou ve společnosti vnímány jako potřebné a citlivé (např. podpora dětí v dětských domovech, lidí s postižením apod.). Není cílem dál zjišťovat efektivitu vynaložených prostředků a příspěvky bývají jednorázové. V případě strategické společenské odpovědnosti je třeba se již na začátku zamyslet, co společnost potřebuje, jaké jsou nedostatky a v čem je naopak firma dobrá, co umí poskytnout ze svého profesionálního know-how a co může efektivně předat dál a pomůže to k řešení právě těch nedostatků. Je třeba hledat propojení mezi businessem firmy a potřebami společnosti, aby výsledek spolupráce byl oboustranně prospěšný. Strategická CSR přináší zisk firmě a ideálně zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu, a to se také odráží na stavu společnosti, na životním prostředí, vytváření fungujících místních komunit, ale také na profesionalizaci organizací občanské společnosti a nových příležitostech pro mezisektorovou spolupráci.

Empirická část práce je vystavěna na rozhovorech se zástupci firem a organizací občanské společnosti. Východiskem pro oslovení respondentů byl seznam účastníků konference Strategické CSR, aneb Co věděl už Tomáš Baťa, která se konala 19. května 2011 v HUB, Praha a dále kontakty, které byly nabídnuty v rámci rozhovorů. Z 23 oslovených osob jich souhlasilo 17, z toho dvě anonymně. Výzkumu se zúčastnili lidé z různého prostředí, firmy s odlišným podnikatelským záměrem i OOS s rozmanitým posláním. O firmách i organizacích, které souhlasily se zveřejněním svých údajů, byly připraveny krátké případové studie, medailonky, na základě informací z dostupných dokumentů, webových stránek a proběhlých rozhovorů. Cílem empirické části bylo odpovědět na otázku: V čem se liší pohled představitelů firem a organizací občanské společnosti na strategickou společenskou odpovědnost firem a klasickou filantropii?

Podotázky k doplnění tématu byly zaměřené na zkoumání zájmu o spolupráci mezi firmami a organizacemi občanské společnosti a vzájemné přínosy.

Vnímání rozdílu mezi filantropií a strategickou CSR bylo zřejmé z vyjádření zástupců firem i organizací občanské společnosti. Ne každý byl obeznámen s konceptem vytváření sdílené hodnoty, ale v průběhu rozhovorů došlo k jeho ujasnění. Především byl potvrzen vývoj, který v oblasti společenské odpovědnosti firem v posledních letech probíhá. Předchozí spolupráce byla založena na základě přerozdělování finančních prostředků. Firmy přejaly vzor ze zahraničí, kde je CSR běžnou součástí jejich fungování a část svého zisku věnovaly na dobročinné účely. Většinou se neohlížely na to, jestli cílová skupina nějakým způsobem souvisí s jejich podnikáním. Prostředky byly věnovány rozmanitým příjemcům v menších částkách a byla potom obtížněji hodnotitelná a kontrolovatelná jejich prospěšnost. Postupně se firmy snaží ve svém CSR zavádět strategii, vybírat si partnery dle toho, jakým způsobem mohou využít své profesionální know-how a předat ho dál. Firma z vodárenského průmyslu se například věnuje zlepšování životního prostředí, osvětě a vzdělávání nejen o významu vody, ale také podporuje projekt na návrat sladkovodních ryb do českých řek. Telekomunikační firma se zaměřuje na komunitní projekty a komunikaci právě v rámci těchto komunit. Předávání profesionálních zkušeností může probíhat i formou firemního dobrovolnictví, nebo pro bono služeb. V případě firemního dobrovolnictví je však třeba, aby si firmy uvědomily, že ne vždy je pro OOS přínosem. Ty mají zájem především o profesionální služby, školení nebo coaching, ale dobrovolnictví formou často zmíněného „natírání plotu“ pro ně může být větší prací než užitkem. Vnímají jej pozitivně hlavně zaměstnanci firem a v případě některých z organizací je určitě i přínosem, např. pomoc při organizaci Seniorské míle, příprava dětského dne, ale rozhodně není součástí firemní strategie a nepřináší trvalou hodnotu.

Zájem o vzájemnou spolupráci je oboustranný a respondenti se shodují na tom, že by měla mít formu partnerství vybudovaného na základě dlouhodobějšího společného projektu. Obě strany by do této spolupráce měly něco přinést a něco si z ní odnášet. Je třeba nastavení rovnocenného vztahu na ekonomických principech, jejichž výsledkem je win-win situace. Strategická CSR klade důraz na potřebu reportingu a vyhodnocování aktivit. Aby bylo možné o její smysluplnosti přesvědčit management, musí se stát součástí vnitřních procesů. OOS musí být schopny tento závazek přijmout a ve svém přístupu se profesionalizovat. Pokud je CSR pouze nástrojem PR firmy a organizaci nepřináší žádnou další hodnotu, je samozřejmostí tuto spolupráci odmítnout. Navázaná partnerství přispívají

k důvěryhodnosti organizace, což je zásadním vodítkem pro další potenciální partnery. V tomto se ukazuje jednodušší situace pro větší zavedenější OOS, které jsou pro firmy zajímavější svou stabilitou a etablovaností. Pro menší organizace je proniknutí do prostředí businessu složitější, někdy se pro ně strategie v CSR stává větou, která jim právě uzavírá dveře. V takovou chvíli se ukazuje síla tzv. networkingu, neboli vytváření sítě kontaktů. Pokud si zástupci jednotlivých stran vyhovují po lidské stránce a navíc se jim podaří najít průnik v oblastech jejich působení, je to nejsnazší cesta ke kvalitnímu partnerství. Velkou roli hraje také vedení firmy, jehož podpora je zásadní a bez které by žádné společné projekty nefungovaly.

Vždy záleží na konkrétní situaci a pro většinu z respondentů je strategie ve společenské odpovědnosti firem a vytváření sdílené hodnoty smysluplnější forma spolupráce, ale filantropie by se neměla úplně ztracovat. Oba koncepty se mohou doplňovat a jejich hodnota je tak přínosnější. V případě firem může jít o situaci, kdy jsou vyslyšeny požadavky zaměstnanců jako stakeholderů. Pokud jsou spokojeni, jak jejich zaměstnavatel vystupuje v této oblasti, přispívá to také k jejich loajalitě. Na čem se shodnou všichni, je fakt, že záleží vždy na vzájemné schopnosti se domluvit a dále komunikovat, vzít skutečně ohled na potřeby obou stran a především se zaměřit na společný cíl.

„My se sice bavíme o firmách, ale na čem to stojí a padá, jsou jednotlivci a jejich chuť investovat něco navíc a hledat možnosti. To se nám osvědčuje, ukazuje se nám to neustále, na všech těch jednáních. O firmě je to ve chvíli, kdy se jedná o peníze a o zdroje, ale ta chuť dělat něco dohromady a hledat možnosti ve chvíli, kdy třeba není tolik peněz, anebo víš, že budou za rok za dva, a chceš dělat něco jinak a kvalitně, tak si myslím, že to je na těch jednotlivcích, kteří mají otevřené hlavy. Na začátku stojí ten proaktivní jedinec, který s tebou vůbec začne komunikovat a je ochotný vymýšlet nové věci.“

Společenská odpovědnost firem je trend, který se stále rozvíjí a je otevřený novým přístupům. Příkladem je koncept firemního sociálního podnikání (Corporate social entrepreneurship¹⁹²), který jeho autoři považují za pokročilejší a výkonnější model CSR. Firmám i občanské společnosti se nabízí prostor k dalším inovacím.

¹⁹² Zdroj: Austin, J., Reficco, E.: Corporate Social Entrepreneurship, Harvard Business School, March 3, 2009, dostupné z: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-101.pdf> (cit. 15.5.2013)

7. Literatura a zdroje

Austin, J., Reficco, E.: *Corporate Social Entrepreneurship*, Harvard Business School, March 3, 2009, dostupné z: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-101.pdf> (cit. 15.5.2013)

Bačuvčík, R.: *Marketing neziskových organizací*, VeRBuM, Zlín 2011

Bockstette, V., Stamp, M.: *Vytváření sdílené hodnoty, Průvodce firemní (r)evolucí*, FSG, Praha 2012

Bockstette, V.(FSG): prezentace k tématu CSR

Böhm, J.: *Strategické CSR aneb co věděl už Jan Hus*, dostupné z: <http://siriri.blog.respekt.ihned.cz/c1-51888570-strategicke-csr-aneb-co-vedel-uz-jan-hus> (cit 24.5.2012)

Borgonovi, V., Meier, S., Sharda, M., Vaidyanathan, L.: *Creating Shared Value in India: How Indian Corporations Are Contributing to Inclusive Growth While Strengthening Their Competitive Advantage*, FSG October 2011

Bryson, J. M.: *A strategic planning proces for public and non-profit organizations*, dostupné z: <http://www.theaidsinstitute.org/sites/default/files/attachments/Strategic%20Planning%20Article.pdf> (cit. 4.12.2011)

Caixa Catalunya: Průkopnické cesty pro mikrofinancování, dostupné z: http://www.arsczech.org/files/publikace_listopad_OFICIALNI.pdf (cit. 22.4.2013)

Collins, J. C., Porras, J. I.: *Building Your Company's Vision*, Harvard Business Revue, September-October 1996

Companies profit from embracing sustainability, Sloan Management Review, MIT News, dostupné z: <http://web.mit.edu/newsoffice/2013/companies-profit-from-embracing-sustainability.html> (cit. 27.3.2013)

- CSR jako významný prvek strategického řízení*, Businessinfo.cz 3.8.2012, dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/csr-jako-vyznamny-prvek-strategickeho-rizeni-20591.html> (cit. 21.8.2012)
- Čaník, P., Čaníková, P.: *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*, Transparency International, Praha 2006
- 90 minut o trendech ve spolupráci firem a neziskových organizací*, Publicicon, 26.2.2013, dostupné z: <http://www.publicicon.cz/Novinky/Zpravy/90-minut-o-trendech-ve-spolupraci-firem-a-neziskovych-organizaci.html> (cit. 5.4.2013)
- Disman, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Karolinum, Praha, 2002
- Dohnalová, M., Průša, L.: *Sociální ekonomika*, Wolters Kluwer ČR, Praha 2011
- Firemní dárcovství a sponzoring? Zkuste to!*, Máme otevřeno, dostupné z: <http://www.mameotevreno.cz/prilohy/8c77d1de/Firemni%20darcovstvi%20a%20sponzoring.pdf> (cit. 30.10.2011)
- Franc, P., Nezhyba, J., Heydenreich, C.: *Když se bere společenská odpovědnost vážně, O společenské odpovědnosti korporací nejen pro nevládní organizace*, Ekologický právní servis, Brno, 2006
- Galaskiewicz, J., Colman, M.: *Collaboration between Corporations and Nonprofit Organizations*, The Non-Profit Sector: A Research Handbook, Ed. Walter W. Powell and Richard Steinberg, New Haven: Yale University Press, 2006
- Gellner, E.: *Podmínky svobody. Občanská společnost a její rivalové.*, CDK, Brno, 1997
- Good business; nice beaches. Corporate social responsibility is evolving, and becoming a little less flaky.*, The Economist, 19th May 2012, dostupné z: <http://www.economist.com/node/21555539> (cit. 22.6.2012)
- Grayson, D., Hodges, A.: *Corporate Social Opportunity, 7 steps to make corporate social responsibility work for your business*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield 2004
- Havel, V.: Projev na sympóziu „*Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti*“, Macalester College, Minneapolis/St.Paul, USA 26. dubna 1999, dostupné z: http://obcan.ecn.cz/docs/projev_havel.doc (cit. 14.4.2013)

- Hendl, J.: *Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace*, Portál, Praha, 2005
- Hes, T.: *Mikrofinance – nástroj řešení chudoby*, červenec 2012, dostupné z:
http://www.rozvojovka.cz/download/docs/74_hes-mikrofinance.pdf (cit. 22.4.2013)
- Investing in Leaders: a new aspect in corporate social responsibility, Strengthening third sector leadership through cross-sector partnerships*, ACEVO, London 2008
- Kopeček, V.: *Občanská společnost*, Ostravská univerzita, Ostrava 2006
- Kortišová, N.: *České firmy teprve objevují strategické výhody CSR*, EnviWeb, 8.10.2012, dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/ems/93229/ceske-firmy-teprve-objevuji-strategicke-vyhody-csr> (cit. 27.3.2013)
- Kotler, P., Keller, K. L.: *Marketing management*, Grada, Praha, 2007
- Koubská, K., Hralová, E.: *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost*, Centrum inovací a rozvoje, Praha 2006
- Kouřil, V., Miessler, J.: *Čerstvě natřeno. Zn. Na zeleno.*, Sedmá generace 1/2008, dostupné z: <http://www.sedmagenerace.cz/text/detail/cerstve-natreno-zn-na-zeleno> (cit. 31.3.2013)
- Kramer, M.: *Better ways of doing business: Creating Shared Value*, The Guardian, dostupné z: <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/blog/creating-shared-value-social-progress-profit> (cit. 5.4.2013)
- Krejčí, J.: *Problém nízké návratnosti výběrových dotazovacích šetření*, SDA info 2, Praha, 2006
- Kuldová, L.: *I boj za dobrou věc musí být efektivní*, CSR fórum, 7/2011
- Kuldová, L.: *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem*, *Strategická CSR*, Nava, Plzeň 2012
- Kuldová, L.: *Společenská odpovědnost firem, Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*, Kanina, Plzeň, 2010
- Kunz, V.: *Společenská odpovědnost firem*, Grada, Praha 2012
- Müller, K.: *Liberální demokracie, lobbying a občanská společnost*, Europeum, dostupné z: <http://www.europeum.org/doc/pdf/muller-lobbying.pdf> (cit. 20.4.2013)

- Napříč společenskou odpovědností firem* (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005
- Novinky ze CSR – seminář regionální spolupráce na projektech CSR*, tisková zpráva Bysnys pro společnost, Ostrava 7.10.2010, dostupné z:
<http://www.byznysprospolecnost.cz/aktuality/33/seminar-%E2%80%9Eregionalni-spoluprace-na-projektech-csr%E2%80%9C.html> (cit. 23.4.2013)
- Partridge, K., Jackson, Ch., Wheeler, D., Zohar, A.: *From Words to Action. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement. The Stakeholder Engagement Manual*, July 2005, Cobourg Ontario: Stakeholder Research Associates Canada, dostupné z: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf> (cit. 29.3.2013)
- Pavlík, M, Bělčík, M.: *Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál*, Grada, Praha 2010
- Petrášová, E.: *Dvě tváře společenské odpovědnosti firem*, CSR fórum, 4/2012
- Petříková, R.: *Sdílení hodnot – základ koncepce společenského prospěchu organizací*, Rada kvality ČR, dostupné z.: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/b7-pdf1321868402.pdf> (cit. 4.11.2012)
- Porter, M. E., Kramer, M. R.: *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, Jan/Feb 2011
- Porter, M. E., Kramer, M. R.: *Strategy a society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006
- Potůček, M: *Nejen trh*, SLON, Praha, 1997
- Potůček, M: *Veřejná politika*, SLON, Praha, 2005
- Prokešová, S.: *Společenská odpovědnost jako součást strategie firmy*, dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/spolecenska-odpovednost-jako-soucast-strategie-firmy-1568> (cit. 27.5.2012)
- Průvodce firemní filantropií*, Fórum dárců, Praha 2006

- Příbyl, J.: *Daňové asignace v České republice*, dostupné z:
http://kvf.vse.cz/storage/1168943740_sb_pribyl.pdf (cit. 30.3.2013)
- Putnam, Robert, D.: „*Bowling Alone: America's Declining Social Capital.*“ *Journal of Democracy* 6 (1), 1995
- Reichel, J.: *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, Grada, Praha 2009
- Schneider, J.: *Think-tanky ve visegrádských zemích*, Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, Brno, 2003
- Simpere, A. S.: *Měděný důl Mopani, Zambie – Jak peníze na rozvoj z Evropy živí těžbařský skandál*, CEE Bankwatch Network, 2010
- Skácelík, P.: *Společenská odpovědnost organizací*, ČMKOS, Praha 2010
- Skovajsa, M. a kol.: *Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice*, Portál, Praha 2010
- Svatoš, J.: *Reklama na nouzi*, Euro, 27, 28/2012
- Šafaříková, K.: *Kdo zachrání kapitalismus*, Respekt, 5/2012
- Švaříček, R., Šedřová, K.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, Portál, Praha 2007
- Trnková, J.: *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*, Business Leaders Forum, Praha 2006
- Trnková, J.: *Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*, Business Leaders Fórum, Praha 2004
- Werther, W. B., Jr., Chandler, D.: *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, SAGE Publications, London 2010
- Yin, R.K.: *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications, 2003
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy

8. Přílohy

Seznam příloh

- I. Sedm principů sociálního podnikání dle Muhammada Yunuse
- II. Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy
- III. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- IV. Rozhovory se zástupci firem – otázky
- V. Rozhovory se zástupci neziskového sektoru – otázky
- VI. Souhlas s využitím dokumentu s osobními údaji a podmínky pro zacházení s ním
- VII. Strategické CSR aneb co věděl už Jan Hus

I. Sedm principů sociálního podnikání dle Muhammada Yunuse

Zatímco hlavním cílem běžného podnikatele je dosahování zisku, sociální podnikatelé usilují především o řešení nějakého společenského či environmentálního problému. Podnikatelské postupy a zisk přitom používají především jako prostředek k dosažení tohoto cíle.

Autorem sedmi principům sociálního podnikání je bangladéšský ekonom, zakladatel Grameen Bank a držitel Nobelovy ceny míru Muhammad Yunus:

1. Naším podnikáním pomáháme řešit určitý problém, který ohrožuje celou společnost, její část, nebo přírodu.
2. Ve své činnosti jsme ekonomicky a finančně soběstační.
3. Naši investoři mají nárok dostat zpět maximálně své vklady. Nemají nárok na dividendy.
4. Poté co vrátíme investice, veškerý zisk investujeme do zlepšování a rozšiřování vlastního podnikání, zisk si nepřivlastňujeme. Bereme ohled na životní prostředí.
5. Naši zaměstnanci mají nárok na tržní mzdu a důstojné pracovní podmínky.
6. ... a děláme to s radostí :)

- *Zdroj:* HUB Praha a Podnikavá škola, dostupné z: <http://www.podnikavaskola.cz/#!o-projektu/c1v12> (cit. 26.4.2013)

II. Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy

§ 1

(1) Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, 1) pokud není dále stanoveno jinak.

(2) Komunikačními médii, kterými je reklama šířena, se rozumí prostředky umožňující přenášení reklamy, zejména periodický tisk 2) a neperiodické publikace, 3) rozhlasové a televizní vysílání, audiovizuální produkce, 4) počítačové sítě, nosiče audiovizuálních děl, plakáty a letáky.

(3) Sponzorováním se rozumí příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora. Sponzorem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu poskytne.

(4) Zadavatelem reklamy (dále jen "zadavatel") je pro účely tohoto zákona právnická nebo fyzická osoba, která objednala u jiné právnické nebo fyzické osoby reklamu.

(5) Zpracovatelem reklamy (dále jen "zpracovatel") je pro účely tohoto zákona právnická nebo fyzická osoba, která pro sebe nebo pro jinou právnickou nebo fyzickou osobu zpracovala reklamu.

(6) Šířitelem reklamy dále jen "šířitel") je pro účely tohoto zákona právnická nebo fyzická osoba, která reklamu veřejně šíří.

(7) Ustanovení tohoto zákona se vztahují na sponzorování, pokud není dále stanoveno jinak.

III. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

§ 15

(1) Od základu daně lze odečíst hodnotu darů poskytnutých obcím, krajům, organizačním složkám státu,^{30b}) právnickým osobám se sídlem na území České republiky, jakož i právnickým osobám, které jsou pořadateli veřejných sbírek podle zvláštního zákona,^{14e}) a to na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii,^{15a}) na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické a ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou poskytovateli zdravotních služeb nebo provozují školy a školská zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, na financování těchto zařízení, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou poživateli invalidního důchodu nebo byly poživateli invalidního důchodu ke dni přiznání starobního důchodu nebo jsou nezletilými dětmi závislými na péči jiné osoby podle zvláštního právního předpisu^{4j}), na zdravotnické prostředky¹¹⁴) nejvýše do částky nehrazené zdravotními pojišťovnami nebo na rehabilitační a kompenzační pomůcky uvedené ve zvláštním právním předpisu¹¹⁵) nejvýše do částky nehrazené příspěvkem ze státního rozpočtu, a na majetek usnadňující těmto osobám vzdělání a zařazení do zaměstnání, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč. obdobně se postupuje u darů na financování odstraňování následků živelní pohromy, ke které došlo na území České republiky nebo členského státu Evropské unie, Norska nebo Islandu. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. Jako dar na zdravotnické účely se hodnota jednoho odběru krve bezpříspěvkového dárce oceňuje částkou 2000 Kč a hodnota odběru orgánu od žijícího dárce se oceňuje částkou 20 000 Kč. Ustanovení tohoto odstavce se použije i pro dary poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám se sídlem nebo bydlištěm na území jiného členského státu Evropské unie, Norska nebo Islandu, pokud příjemce daru a účel daru splňují podmínky stanovené tímto zákonem.

§ 20

(8) Od základu daně sníženého podle § 34 lze odečíst hodnotu darů poskytnutých obcím, krajům, organizačním složkám státu,30b) právnickým osobám se sídlem na území České republiky, jakož i právnickým osobám, které jsou pořadateli veřejných sbírek podle zvláštního zákona,14e) a to na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii,15a) na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou poskytovateli zdravotních služeb nebo které provozují školy a školská zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, na financování těchto zařízení dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou poživateli invalidního důchodu nebo byly poživateli invalidního důchodu ke dni přiznání starobního důchodu nebo jsou nezletilými dětmi závislými na péči jiné osoby podle zvláštního právního předpisu4j), na zdravotnické prostředky114) nejvýše do částky nehrazené zdravotními pojišťovнами nebo na rehabilitační a kompenzační pomůcky uvedené ve zvláštním právním předpise115) nejvýše do částky nehrazené příspěvkem ze státního rozpočtu, a na majetek usnadňující těmto osobám vzdělání a zařazení do zaměstnání, pokud hodnota daru činí alespoň 2000 Kč. obdobně se postupuje u darů na financování odstraňování následků živelní pohromy, ke které došlo na území České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie, Norska nebo Islandu. U darovaného majetku je hodnotou daru nejvýše zůstatková cena hmotného majetku (§ 29 odst. 2) nebo hodnota zachycená v účetnictví podle zvláštního právního předpisu20) u ostatního majetku. V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně sníženého podle § 34; přitom v případě poskytnutí darů středním školám a vyšším odborným školám na pořízení materiálu nebo zařízení nebo na opravy a modernizaci zařízení využívaných pro účely praktického vyučování, vysokým školám a veřejným výzkumným institucím lze základ daně snížit nejvýše o dalších 5 %. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání.

IV. Rozhovory se zástupci firem - otázky

- jakými způsoby zajišťuje Vaše firma tři základní pilíře CSR?
- vnímáte nové příležitosti v oblasti CSR díky koncepci vytváření sdílených hodnot?
- jak byste popsal/a koncepci sdílení hodnot z vašeho pohledu?
- co z činnosti vaší firmy by se dalo zařadit do konceptu vytváření sdílených hodnot?
- jak je vnímána oblast CSR vaší firmou, zaměstnanci, managementem?
- jaké jsou priority vaší firmy v oblasti CSR (podpora místní komunity, ekologická témata, filantropie...)?
- vnímáte rozdíly mezi filantropií a koncepcí sdílených hodnot?
- jaké jsou podle vás nové trendy v oboru CSR? Mění se vztah firmy k CSR, např. finanční podíl, tlak na nové oblasti, hledání strategických partnerů?
- s jakými organizacemi občanské společnosti spolupracujete, jakou formou, dlouhodobě nebo jednorázovými projekty/příspěvky? Měli byste zájem o navázání dlouhodobého partnerství s některou z OOS? Jaké by byly podmínky pro vzájemnou spolupráci?
- dalo by se říct, že vaše firma přispívá k rozvoji občanské společnosti? Jakou formou/projekty/finančními příspěvky/poradenství?
- jak podle vás vnímají aktivity CSR vaši zákazníci a další stakeholdeři? Přispívá CSR k zlepšení obrazu firmy?
- domníváte se, že strategická CSR přináší firmě konkurenční výhodu?
- souhlasíte s tím, že se míra společenské odpovědnosti firem stále hodnotí na základě objemu finančních příspěvků, než dle dopadu na společnost a její rozvoj?
- jaké oblasti Vaše firma podporuje? Podle jakých kritérií je vybíráte?
- jakými způsoby se do CSR firmy zapojují její zaměstnanci?

- domníváte se, že v souvislosti s implementací CSR do strategie firmy lze krátkodobě omezit zisk ve prospěch dlouhodobě sdílených hodnot?
- můžete vyčíslit, kolik finančních prostředků bylo vaší firmou vynaloženo na filantropii v posledním roce?
- reportujete aktivity firmy v oblasti CSR? je publikována zpráva o CSR/výroční zpráva o činnosti firmy? jakou formou informujete veřejnost o vašich CSR aktivitách?
- co je podle Vás měřítkem úspěšné CSR strategie?
- zapojujete se do soutěží o nejlepšího filantropa, nejlepšího zaměstnavatele nebo jiných vztahujících se k oblasti CSR?
- jak vnímáme výrok: myslet globálně, jednat lokálně?
- na jaké další faktory má CSR vliv (motivace a výkonnost zaměstnanců, konkurenční schopnost, spokojenost zákazníků, vnímání firmy zákazníky, dlouhodobá spolupráce s dodavateli, loajalita zákazníků, počet nových zákazníků, úspora nákladů, prevence porušení pravidel, platební morálka firmy, podíl na trhu, hodnota podniku, diferenciacie od konkurence, lepší řízení rizik, zefektivnění výrobních procesů, inovace, nové zakázky)?
- jaký je podle Vašeho názoru rozdíl mezi filantropií a strategickou CSR (koncept vytváření sdílených hodnot)?
- došlo v poslední době k nějaké výraznější změně v přístupu k CSR ze strany vaší firmy (typ projektů / navazování spolupráce / finanční příspěvky / zapojení zaměstnanců / vztah s veřejností)?
- co by pomohlo k implementaci strategické CSR ve vaší firmě?
- s jakými překážkami se při vytváření CSR strategie setkáváte?
- jaký by byl nebo již byl váš první krok směrem k fungující CSR strategii?
- co by měla OOS udělat, aby pro vás byla vhodným partnerem? Jaké faktory ovlivňují vaše rozhodnutí o spolupráci?

V. Rozhovory se zástupci neziskového sektoru - otázky

- vnímáte business firmy jako partnera pro možnou spolupráci nebo jako zdroj finančních / hmotných prostředků nebo nemáte vůbec zájem o navazování partnerství?
- povedlo se vám s nějakou firmou spolupracovat v rámci jejího programu CSR? Jakou formou?
- bylo by pro vás jako jedna z možností spolupráce využitelné firemní dobrovolnictví?
- měli byste zájem o školení profesionálních dovedností odborníky z businessu? Např. PR, psaní tiskových zpráv, plánování projektů, time management, grafické návrhy, plánování kampaní, lobbying.
- vidíte nějakou příležitost pro vaši organizaci ve spolupráci s firmou?
- jak vnímáte potřebu watch-dogingu vůči firmám? Myslíte si, že je CSR formou zastírání skutečného působení firem, nebo je korektním ukazatelem opravdové odpovědnosti?
- jsou nějaké firmy, se kterými byste ze zásady odmítli navázat spolupráci nebo jejich finanční příspěvek? Z jakého důvodu?
- vnímáte rozdíl mezi filantropií a konceptem vytváření sdílených hodnot?
- co může tento koncept podle vás přinést občanské společnosti? Vidíte v něm nové příležitosti a výzvy?
- jaký by měl být nebo byl váš první krok k navázání strategického partnerství s firmou?
- jaká podpora by pro navázání spolupráce s businesssem byla pro vás užitečná?
- jaká by byla vaše nabídka vůči firmám, abyste pro ně byli vhodnými/atraktivními partnery?
- máte vytvořený plán možné spolupráce?
- na jaké překážky, problémy při navazování partnerství s firmami narážíte?

- jaké faktory jsou podle Vás pro firmu důležité, aby měla zájem o spolupráci s organizací občanské společnosti?
- vyjmenujte prosím klady a zápory spolupráce s businesssem.
- jaké jsou podle Vašeho názoru nejrizikovější oblasti, které firmy mohou ovlivnit? Např. znečišťování životního prostředí a nadměrné využívání přírodních zdrojů, špatné pracovní podmínky, propouštění zaměstnanců, prodej nekvalitních výrobků a služeb, nerespektování zájmů a potřeb místní komunity.
- myslíte si, že se vztah firem vůči společnosti mění a případně jakým směrem?

VI. Souhlas s využitím dokumentu s osobními údaji a podmínky pro zacházení s ním

Data v rozhovoru budou zpracována a použita pro diplomovou práci Implementace strategické společenské odpovědnosti firem vypracované v rámci oboru Studium občanského sektoru na FHS UK.

Obsahem práce je popis implementace strategické CSR ve firmách. Téma je zaměřené na strategickou CSR, propojení tohoto konceptu s působením organizací občanské společnosti, možnosti vzájemné spolupráce a výzvy, které ji provázejí.

Prosím Vás o spolupráci při rozhovoru. Výsledky výzkumu budou použity pouze pro odborné účely.

Děkuji.

Souhlasím, že jsem dne poskytl/a rozhovor Kristýně Urbanové pro účely uvedené výše.

Žádám, aby v práci nebylo zmíněno moje jméno a data byla zpracována anonymně.

ANO – NE

Podpis

VII. Strategické CSR aneb co věděl už Jan Hus¹⁹³

Ve čtvrtek 19. května 2011 se v pražském Hubu sešla asi stovka zástupců firem i neziskového sektoru, aby se společně bavili o tom, jak chápou oblast CSR. Jako zástupce SIRIRI jsem se konference zúčastnil také já. Byla to jedna z nejpodněnějších konferencí za dlouhou dobu, tak si dovoluji sdílet pár poznámek.

Konferenci organizovala "seminářová" divize vydavatelství Economia, moderoval ji Erik Tabery, šéfredaktor Respektu, úvodní slovo měl americký velvyslanec v Praze – Norman Eisen. Letmý pohled na guestlist vyžádaný od hostesek (moc nechápu, proč takovou důležitou věc nedostal každý účastník automaticky) ukázal, že poměr neziskovek a firem je na místě vyrovnaný. Ostatně, krátce po zahájení registrace nasadila Economia dumpingovou 50% slevu pro neziskovky, po pár týdnech jí ale stáhla (a žádná sleva pro nezisk se nekonala). Asi je to pochopitelné, firmy akci rozhodně dodaly šťávu.

Velvyslanec Eisen předvedl úžasný projev, zejména ten nonverbální. A kromě toho několik fotografií dokumentujících jeho blízký vztah s prezidentem Obamou, potažmo blízký vztah amerického prezidenta s byznysmeny a lidmi zabývajícími se CSR. Když člověk vidí Obamu sedícího v oválné pracovně, jak diskutuje o společenské odpovědnosti firem, trochu ho zamrzí, že neziskové organizace a jejich podpora jsou pod "rozlišovací schopnost" prezidenta Klause.

Jeho excelence **Norman Eisen** ve své prezentaci prohlásil, že filantropie a všeobecně silný pocit společenské odpovědnosti v USA má kořeny v protestantismu a ten má kořeny u mistra Jana Husa. Tomu říkám transatlantický oslí můstek. Prohlásil ale také, že "oblast společenské odpovědnosti je příliš důležitá na to, abychom ji nechali jen na vládě". A pod to se podepisují. Mimochodem, Eisen odkazoval na svůj blog, prý snad něco o konferenci také napíše. Najdete ho (ten blog) [tady](#).

Po Američanovi Němka, byť se stejně sebevědomě americkým projevem. **Valerie Bockstette** z neziskové konzultační společnosti FSG mě zaujala hlavně, když prezentovala proměnu vnímání CSR v samotných firmách: V první fázi se firmy o své okolí nezajímaly, ve druhé fázi si začaly uvědomovat, že problémy okolí mohou poškodit samotné firmy, ve třetí fázi začaly chápat CSR jako nástroj svého PR. V současnosti podle Bockstette vidí firmy příležitost v práci pro své okolí a uvědomují si, že nacházení skutečných řešení může

¹⁹³ Zdroj: Böhm, J.: Strategické CSR aneb co věděl už Jan Hus, dostupné z: <http://siriri.blog.respekt.ihned.cz/c1-51888570-strategicke-csr-aneb-co-vedel-uz-jan-hus> (cit 24.5.2012)

přinášet v dlouhodobém horizontu velkou konkurenční výhodu. Zajímavé také bylo, že Bockstette mluvila o příkladech mezinárodního angažmá v rámci firemních CSR. Podpora projektů v rozvojových zemích nebyla vůbec výjimkou.

TLP z T-mobile a Čerstvá kohoutková

Asi nejzajímavější část konference bylo **sdílení příkladů z praxe**. Prezentačních v tomto bloku bylo celkem šest, kvalita různá. **Česká spořitelna** prezentovala zvýhodněný systém financování sociálních firem, projekt, který právě spouští. Zdejší pobočka chemického koncernu **Bayer** prezentovala podporu zájmu o chemii mezi školáky a studenty (to mě tedy vůbec nezaujalo, ale zřejmě proto, že *ve mně nikdo zájem o chemii nezbuzoval!*). Zástupkyně konzultantské společnosti **PricewaterhouseCoopers** mluvila o projektu podpory malých a středních firem, které se vyrovnávaly s následky finanční krize. Mnohem víc mě zaujala podpora předvánočního dárcovství mezi zaměstnanci - prakticky stačí, aby se zaměstnanec písemně vyjádřil, že chce dát část svého platu na některou dobročinnou aktivitu a firma zajistí vše, včetně potvrzení pro odpis ze základu daně. **Veolia voda** prezentovala dokonce celou řadu svých CSR aktivit - nejvíc mě pobavila Čerstvá kohoutková, projekt na podporu vody z vodovodu v restauracích zdarma. Na podporu téhle aktivity dokonce nedávno spustili iPhone aplikaci!

I když se snažím být stručný, dvě prezentace přeci jen podrobněji:

Advanced world transport – firma, která dělá čisté **B2B**, začala vnímat svou společenskou odpovědnost a pracovat na ní. Nově příchozí ředitel korporátní komunikace začal ve firmě dělat osvětu o CSR. Zjistil, že ač mnoho lidí tento pojem vůbec nezná ("CSR my rozhodně neděláme"), selským rozumem jej naplňují (AWT například bez váhání poskytuje svoje těžké stroje pro odklizení následků povodní). Zavedení CSR strategie má skvělý happyend – skoro mimoděk totiž firma srovnala krok s celosvětovým trendem, kdy zahraniční klienti přirozeně vyžadují vysoký standart v oblasti ekologie a snižování negativních dopadů své činnosti. Super.

Prezentace Martiny Kemrové z **T-Mobile** ČR byla nejlepší, co jsem během dne viděl. T-Mobile přemýšlel o tom, co může neziskovkám předat a rozhodl se s organizacemi sdílet svou síť kontaktů na novináře a PR schopnosti ve firmě. Uspořádali bezplatný seminář, v rámci kterého se zástupci organizací učili prezentovat své aktivity, psát tiskové zprávy a mimo jiné si mohli nafotit vlastní profi fotografie, protože to je přeci základ (to víme i v SIRIRI, proto nás nafotil dobrovolník Vojta Hlavsa).

T-Mobile vycházel z toho, že když dělá dobro firma a chce o tom referovat, zůstane to většinou bez odezvy. Když například do T-mobilem podporovaného chráněného domova sháněli novináře na mikulášskou besídku, přišel z šedesáti pozvaných jeden. (Na tomhle

místě podotýkám, že SIRIRI se podařilo na oslavu pěti let "nalákat" novináře dva. Jinými slovy, SIRIRI je dvakrát úspěšnější než T-Mobile Česká republika. Řečeno slovy klasika - dámy a pánové, nechci se vás dotknout, ale kdo z vás to má?)

T-Mobile podporuje neziskovky, aby o svých projektech kvalitně komunikovaly samy, protože to má větší návratnost. Zejména, když umí prezentovat TLP - přeloženo z řeči profesionálů - "teplý lidský příběh". První proškolení se v červnu sejdou na "druhý level", od září bude příležitost zapojit se do nového ročníku. My tam určitě budem.

Zajímaví lidé na zajímavém místě

To nejzajímavější v rámci organizovaného programu jsem popsál, ale nedostal jsem se k tomu nejzajímavějšímu z celé akce. A to byl **networking**. Pro mě rozhodně vrchol celé konference.

Nevím, co to bylo za konstelaci, ale včera v Hubu byli prostě děsně zajímaví a přátelší lidé, kteří projevovali skutečný zájem o to, co děláte. Při komunikaci s firmami se občas cítím, jako bych mluvil (psal) do zdi. "My máme své CSR projekty, vy nespadáte do naší strategie," dozvídám se obvykle mnohem dřív, než se vůbec firma dozví, jestli můžeme nebo nemůžeme ladit se strategií firmy. Jsem ale přesvědčen, že SIRIRI má firmám co nabídnout a to, že jsme "africká" organizace zdaleka neznamená, že pomoc firem nutně musí směřovat do Afriky, daleko od klientů firmy, kteří by to ocenili. Zástupci velkých i středních firem, se kterými jsem se včera bavil, mezi nimi i firmy, které jsem považoval za opravdu neprůstřelné, mě prostě oslnili. A zajímavé bylo i to, když manažeři CSR sdíleli podobné zkušenosti s neporozuměním uvnitř vlastních firem, jako mám já ve vztahu neziskovka-firma.

Podtrženo sečteno, konference ve mě vzbudila velkou důvěru v odpovědnost českých firem a v jejich zájem o partnerství s neziskovým sektorem. Doufám, že příští ročník bude navštívený ještě hojněji a že přibudou nové podniky, které CSR integrují do svého byznysu. A také doufám, že si na příští konferenci všichni mluvčí pořádně připomenou, že konferenci pořádá Respekt a ušetří si přerěky "Refl...Respekt", za které je tímto veřejně pranýřuji.

Díky všem, kdo se na proběhnutí konference podíleli!

7. Autorka



Kristýna Urbanová (*1982) ukončila bakalářský program na Fakultě humanitních studií University Karlovy v Praze v roce 2008. Od roku 2010 studuje magisterský obor Studia občanské společnosti na stejné fakultě.

V letech 2001-2003 pracovala jako dobrovolnice v o.s. Rytmus jako asistentka uživatelům s mentálním postižením. Byla zapojena do programů podporovaného zaměstnávání, volnočasových aktivit a působila ve skupině Sebeobhájců.

V letech 2000-2005 působila v Amnesty International v rámci dobrovolnické Pražské skupiny. Věnovala se především programům zaměřeným na výchovu k lidským právům, organizování workshopů na školách a propagaci činnosti AI pomocí happeningů, benefičních koncertů, výstav a dalších projektů.

V letech 2006-2008 pracovala jako koordinátorka dobrovolnických aktivit v Organizaci pro pomoc uprchlíkům. Byla zodpovědná za administrativní vedení projektu, připravovala granty pro fungování programu a akreditaci pro Ministerstvo vnitra, zajišťovala školení a supervizi dobrovolníků. Hlavní náplní práce bylo vedení dobrovolnické skupiny, která se věnovala přípravě volnočasových aktivit žadatelů o azyl v Pobytovém středisku Stráž pod Ralskem a programu mentoring, v rámci kterého vznikaly dvojice dobrovolník/klient, a jejichž cílem bylo ulehčení integrace cizinců do jejich nového prostředí.

Po návratu z pobytu v zahraničí v roce 2010 pracuje pro společnost T-Mobile Česká republika. V současné době jako specialista řízení provozu zákaznického centra.

8. Slovník důležitých jmen a pojmů

Advokační OOS. Organizace, které se věnují obhajobě zájmů, ať už vlastních členů nebo sympatizantů nebo jiné skupiny obyvatelstva nebo zájmu veřejného. Do této kategorie náleží například odbory, lobbyistické skupiny nebo organizace zaměřené na ochranu životního prostředí, práva různých sociálních skupin, práva zvířat a jiné podobné cíle.

- *Zdroj:* Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010

CSR. Corporate Social Responsibility. Společenská odpovědnost firem. Koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Podniky doplňují své tradiční ekonomické cíle o cíle směřující ve prospěch společnosti. Sociálně odpovědné chování firmě přináší kromě větší loajality jejich zaměstnanců také posílení hodnoty značky, dobrou pověst a dobré vztahy v rámci regionu.

- *Zdroj:* Napříč společenskou odpovědností firem (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005

Daňové asignace. Ve stále více zemích střední a východní Evropy může poplatník rozhodnout, že jedno nebo dvě procenta z jeho daňové povinnosti je stát povinen poskytnout neziskové organizace, kterou poplatník určil. V České republice se tato forma financování neziskového sektoru neuplatňuje.

- *Zdroj:* Příbyl, J.: Daňové asignace v České republice, dostupné z: http://kvf.vse.cz/storage/1168943740_sb_pribyl.pdf (cit. 30.3.2013)

Firemní dárcovství. Bezplatné přenechání materiálních hodnot a služeb firmy. Dárcovství, nadační činnost, matchingový fond, zapůjčení majetku, produktů, prostor apod. Čistě altruisticky motivovaná podpora, za kterou dárci nic neočekávají. Právnícká osoba si může od základu daně odečíst hodnotu darů poskytnutých jak právníckým tak fyzickým osobám, přičemž hodnota daru činí alespoň 2000,-Kč. Přesná formulace viz. zákon č. 586/1992, Sb. o daních z příjmů (viz. příloha III.).

- *Zdroj:* Bačuvčík, R.: Marketing neziskových organizací, VeRBuM, Zlín 2011

Firemní dobrovolnictví. Koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. Dobrovolnictví je bez nároku na odměnu, nepovinné a nevy nucené, je to práce ve prospěch druhých.

- *Zdroj:* Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010

Firemní občanství. Vychází z myšlenky, že firmy jsou rovněž občané a mají tedy odpovědnost za společnost, ve které působí. Toto postavení umožňuje firmám podílet se na zlepšování podmínek ve společnosti, a zároveň vytvářet hodnoty, které jsou důležité pro akcionáře, zaměstnance a další stakeholdery firmy.

- *Zdroj:* Průvodce firemní filantropií, Fórum dárců, Praha 2006

Greenwashing. Dezinformace šířená organizací za účelem prezentovat environmentálně zodpovědný veřejný obraz sama sebe. Onou dezinformací nemusí být prostá nepravda, ale informace bez kontextu. Onou organizací nemusí být jenom firma, ale i průmyslové či obchodní svazy, státní instituce, politické strany či nevládní organizace. Nosičem greenwashingu nemusí být jen reklama a PR, ale i „udržitelný“ vládní či stranický program, udílení podivných ekologických cen (například společnosti Monsanto), sponzoring (Shell a soutěž British Wildlife Photographer of the Year), firemní spolupráce (Coca-Cola a World Wildlife Fund) nebo vychloubačné letáky ekologických nevládních organizací, jejichž vlastní eko-stopka by mohla být daleko menší.

- *Zdroj:* Kouřil, V., Miessler, J.: Čerstvě natřeno. Zn. Na zeleno., Sedmá generace 1/2008, dostupné z: <http://www.sedmagerace.cz/text/detail/cerstve-natreno-zn-na-zeleno> (cit. 31.3.2013)

Lobbing. Müller poukazuje na skutečnost, že lobbing je součástí působení občanské společnosti. Jedná se o vnější působení zájmových skupin zaměřené buď na prosazování vlastních požadavků, nebo na zabraňování požadavkům vznášeným jinými zájmovými skupinami.

- *Zdroj:* Müller, K.: Liberální demokracie, lobbing a občanská společnost, Europeum, dostupné z: <http://www.europeum.org/doc/pdf/muller-lobbing.pdf> (cit. 20.4.2013)

Matchingový fond. Podnik, který se jej rozhodne zřídit, umožní svým zaměstnancům věnovat jistou částku z platu na veřejně prospěšné účely. Takto shromážděné finanční prostředky umístí na separátní bankovní účet a jednou za určité období je předem určeným způsobem znásobí.

- *Zdroj:* Napříč společenskou odpovědností firem (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005

Mikrofinancování. Nástroj, který zpřístupňuje chudým obyvatelům finanční služby, které jsou pro ně v jejich tradiční formě často nedostupné. S pomocí mikrofinančních institucí (MFIs – microfinance Institutions) pak mají možnost spořit, půjčovat si peníze nebo se pojistit. Mikrofinancování představuje druh finančního zprostředkování ve formě drobných transakcí mezi věřiteli a dlužníky. Jedná se o malé půjčky v řádu desítek či stovek dolarů, poskytované na krátká, zpravidla 4 až 6 měsíců trvající období.

- *Zdroj:* Hes, T.: Mikrofinance – nástroj řešení chudoby, červenec 2012, dostupné z: http://www.rozvojovka.cz/download/docs/74_hes-mikrofinance.pdf (cit. 22.4.2013)

Organizace občanské společnosti. Označení občanské organizace explicitně vyjadřuje souvislost těchto organizací s občanstvím. Protože občanský sektor je chápán jako organizovaná součást občanské společnosti, je nejvhodnějším termínem organizace občanské společnosti. Bližší informace k terminologii a vývoji pojmu uvádí Skovajsa.

- *Zdroj:* Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010

Pro bono. Služby pro bono jsou bezplatné služby pro organizace občanské společnosti poskytované v rámci kompetence firmy. Firma provede prostřednictvím svých pracovníků zdarma službu v té oblasti, která je její specializací. Často to bývá vnímáno jako součást firemního dobrovolnictví.

- *Zdroj:* Napříč společenskou odpovědností firem (kolektiv autorů), AISIS, Kladno 2005

Sdílený marketing. Cause related marketing. „Sdílený marketing se objevil na počátku osmdesátých let 20. Století. Mnozí pozorovatelé přikládají zásluhy společnosti American Expres, neboť upozorňovala na vzájemné výhody tohoto typu marketingu již v roce 1983 ve své kampani, která měla pomoci restaurovat sochu Svobody. Tím, že společnost

American Express věnovala cent za každou transakci provedenou kreditní kartou a dolar za každou novou vydanou kartu, věnovala nadaci Ellis Island 1,7 milionu dolarů na rekonstrukci sochy Svobody. V tomto procesu se zvedly transakce společnosti o 30% a vydávání nových kreditních karet se ve stejném období zvýšilo o 15%.“

- *Zdroj:* Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management, Grada, Praha, 2007

Shared value. Sdílené hodnoty. Podnik vytváří hodnoty současně pro business i pro společnost. Jedná se o proces, kdy firma souběžně zvyšuje svoji konkurenceschopnost a sociální podmínky v komunitě, ve které působí. Vytváření sdílených hodnot je zaměřené na souvislost mezi společenským a ekonomickým rozvojem.

- *Zdroj:* Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan/Feb 2011

Sociální kapitál – důvěra mezi členy společnosti a pravidla jednání, která jim dovolují spoléhat se jeden na druhého (normy vzájemnosti); mezilidské vztahy, důvěra a normy chování podporující spolupráci a solidaritu mezi členy společnosti.

- *Zdroj:* Putnam, Robert, D.: „Bowling Alone: America’s Declining Social Capital.“ Journal of Democracy 6 (1), 1995

Sociální marketing. Specifický nástroj určený k prosazení určitých myšlenek, změně nástrojů, postojů, předsudků, hodnot a v konečném důsledku také chování lidí, který může být využíván nejen neziskovými organizacemi, ale i institucemi veřejné správy, jednotlivci nebo podnikatelskými subjekty.

- *Zdroj:* Bačuvčík, R.: Marketing neziskových organizací, VeRBuM, Zlín 2011

Sponzoring v. dárcovství. Sponzoring je příspěvek s cílem podporovat: výrobu zboží, prodej zboží, poskytování služeb, jiné výkony sponzora. Vždy vyžaduje protiplnění. Náklady jsou daňově uznatelné a lze je zahrnout do základu daně. Sponzorský příspěvek snižuje základ daně v plné výši. Dárcovství je bezplatný převod majetku na základě darovací smlouvy. Vždy bez protiplnění, zdarma. Přesná formulace viz. zákon č. 40/1995, Sb. o regulaci reklamy (viz. příloha II.).

- *Zdroj:* Firemní dárcovství a sponzoring? Zkuste to!, Máme otevřeno, dostupné z: <http://www.mameotevreno.cz/prilohy/8c77d1de/Firemni%20darcovstvi%20a%20sponzoring.pdf> (cit. 30.10.2011)

Stakeholders. Zainteresované či participující skupiny osob, institucí a organizací, které mají přímý či nepřímý vliv na chod podniku nebo jsou existencí podniku sami ovlivněni – patří sem zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další.

- *Zdroj:* Skácelík, P.: Společenská odpovědnost organizací, ČMKOS, Praha 2010

Think-tank. Jako think-tanky se zpravidla označují organizace, které se v západních demokraciích zabývají přenosem a uplatňováním idejí a znalostí při utváření různých sektorů politiky.

- *Zdroj:* Schneider, J.: Think-tanky ve visegrádských zemích, Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, Brno, 2003

Triple-bottom line. Profit – zisk (ekonomická oblast); People – lidé (sociální oblast); Planet – planeta (environmentální oblast). Tři pilíře společenské odpovědnosti firem.

- *Zdroj:* Pavlík, M, Bělčík, M.: Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál, Grada, Praha 2010

Watchdog organizace. Ty, které dohlížejí nad chováním zástupců veřejné správy, sledují korupci a klientelismus na úrovni obcí i krajů stejně jako na úrovni státu. Chtějí být nezávislé na veřejné moci vůbec a kontrolovat její vykonávání, ať jde o stát nebo o samosprávu.

- *Zdroj:* Skovajsa, M. a kol.: Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice, Portál, Praha 2010

9. Seznam zkratk

AI – Amnesty International

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR – Corporate Social Responsibility (SFO – Společenská odpovědnost firem)

CSV – Creating Shared Value (vytváření sdílené hodnoty)

ČR – Česká republika

HR – Human Resources (Lidské zdroje)

IFI – International Financial Institutions (Mezinárodní finanční instituce)

MFI – Microfinance Institutions (mikrofinanční instituce)

NNO – Nestátní nezisková organizace

OOS – Organizace občanské společnosti

OPU – Organizace pro pomoc uprchlíkům

PR – Public relations (Vztahy s veřejností)

s.r.o. – společnost s ručením omezením

10. Rejstřík

Advokační OOS	110	Organizace občanské společnosti	8, 10, 21, 22, 35, 45, 52, 53, 58, 70, 87, 112
Creating shared value	37	Porter.....	12, 37, 39, 40, 47, 48, 51, 94, 113
Creating Shared Value ...	37, 38, 39, 47, 48, 51, 91, 93, 94, 113, 115	Pro bono	112
CSR .	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 96, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 110, 114, 115	Přínos.....	28, 35, 37, 73
CSV	42, 47, 48, 49, 115	Sdílená hodnota	8, 9, 12, 28, 38, 45, 47, 48, 51, 52, 101, 103, 113
Dárcovství	16, 18, 22, 24, 42, 43, 107, 113	Sdílený marketing	22, 27
Dobrovolnictví	8, 15, 16, 24, 25, 26, 46, 50, 59, 60, 66, 68, 70, 72, 74, 103, 111, 112	Shared value	113
firemní dobrovolnictví.....	8	Sociální kapitál.....	23, 113
Filantropie..	8, 9, 10, 16, 18, 19, 22, 24, 25, 26, 34, 43, 47, 48, 49, 51, 52, 88, 94, 101, 102, 103, 106, 111	Sociální marketing	27, 113
Firemní dárcovství	24, 92, 110, 114	Sociální podnikání.....	28, 29
Firemní občanství	26, 47	Společenská odpovědnost firem .	1, 11, 13, 19, 51, 53
Fundraising	26, 72	Sponzoring.....	113
Greenwashing	49, 111	Stakeholder	8, 13, 15, 23, 26, 32, 34
Komunita	8, 23, 26, 29, 30, 38, 40, 45, 47, 72	Strategická společenská odpovědnost firem	8, 10, 12, 52, 88
Kritika.....	32	Think tank	22, 114
Lobbing	111	Transparentní	15, 33, 52, 57, 60, 73
Matchingový fond.....	24, 112	Transparentnost	16, 17, 30, 35, 48
Mikrofinancování.....	40, 112	Trh	9, 19, 20, 21, 39, 45, 66, 94
Neziskový sektor	8, 23	Triple-bottom line.....	15
Občanská společnost ...	8, 9, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 35, 51, 52, 92, 93, 95, 110, 111, 112, 114	Vize	44, 60, 73
Občanský sektor ..	19, 20, 21, 22, 28, 95, 110, 111, 112, 114	Watchdog	35, 114
		Work-life balance	15
		Zainteresované skupiny.....	23
		Zákazníci	11, 12, 16, 23, 29, 101, 114
		Zaměstnanci	14, 25, 26, 31, 42, 54, 58, 62, 68, 70, 72, 73, 75, 111
		Ziskový sektor	8
		Životní prostředí ..	9, 11, 16, 19, 20, 23, 30, 62, 72, 76, 97, 104, 110