

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta financí a účetnictví

Katedra finančního účetnictví a auditingu

Studijní obor Účetnictví a finanční řízení podniku



**Problematika Compliance
ve vybraném podniku**

Autor bakalářské práce: **Kristýna Kalová**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Pelák, Ph.D.**

Rok obhajoby: **2010**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Problematika Compliance ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce Ing. Jiřím Pelákem, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.5.2010

Obsah:

1. Úvod	1 -
2. COMPLIANCE	2 -
3.12. Úvod do Compliance	2 -
2.2. Program Compliance	2 -
Standardy, pravidla	3 -
Základní vnitřní předpisy	4 -
Příručka proti úplatkářství	8 -
Protikorupční opatření	10 -
Etický kodex	11 -
3. Corporate Social Responsibility (CSR)	12 -
3.1. Historie CSR	12 -
3.2. CSR v MBCZ	13 -
3.3. Stakeholdeři	13 -
3.4. Pilíře CSR	14 -
3.5. Social Responsibility Investment – Společensky odpovědné investování (SRI)	15 -
3.6. Ekonomická oblast v CSR	15 -
3.7. Sociální oblast CSR	15 -
3.8. Environmentální oblast	16 -
3.8.1. EMAS (Environmental Management Auditing Standard)	17 -
3.8.2. EKO-KOM & MBCZ	17 -
3.9. Postup při vytvoření podnikové CSR	20 -
3.10. Měření přínosů	22 -
3.11. Důvody pro zavedení CSR	23 -
3.12. Problematika CSR a Compliance	23 -
4. Závěr	27 -
5. Seznam literatury:	28 -

Příloha 1:----- - 30 -

Příloha 2:----- - 31 -

Příloha 3:----- - 33 -

Příloha 4:----- - 34 -

Příloha 5:----- - 35 -

1. Úvod

V posledních pěti letech se v českém podnikatelském prostředí objevilo slovo doposud neznámé. Tímto slovem je Compliance. Mnoho českých společností zavedlo Compliance proto, že se jedná o dceřinné firmy nadnárodních společností a jako takové musí přijímat a dodržovat politiku svých mateřských společností. Evropské nadnárodní firmy, obchodující na americkém trhu, jsou nuceny integrovat do svých procesů ustanovení platná v USA na potírání nelegálního chování (*například FCPA – Foreign Corrupt Practices Act, zákon proti podplácení zahraničních představitelů o boji proti úplatkářství, slouží jako základ trestněprávních a občanskoprávních trestů za poskytování nepřípustných výhod představitelům zahraničních vlád*). Po zavedení Compliance v českém podnikatelském prostředí vyžadují tyto dceřinné společnosti zavedení společensky odpovědného chování i od svých subdodavatelů, to jsou v současnosti i malé a střední podniky.

I přesto je v dnešní době pro mnoho lidí význam slova Compliance stále neznámý.

Tato bakalářská práce si klade za cíl pokusit se vysvětlit problematiku Compliance a k tomu přidružená pravidla chování. Mým záměrem není jen strohé vysvětlení pojmů, ale chtěla bych i nastínit na příkladech z praxe možná pozitiva a negativa výše zmíněných procesů.

Důvodem, proč jsem si vybrala zabývat se právě tímto tématem, je má praxe ve firmě Mercedes-Benz s.r.o., kde jsem měla možnost se se zavedením Compliance blíže seznámit.

2. COMPLIANCE

3.12. *Úvod do Compliance*

Compliance Program, Corporate Compliance Policy, Corporate Compliance nebo prostě Compliance je společensko podniková věda, kterou chce určitá obchodní společnost nebo podnikatelské skupiny (korporace) spolu se svými zaměstnanci vyjádřit, že jejich chování je v souladu s etickými a právními pravidly.

Tyto pravidla zahrnují dodržování finanční a daňové integrity, ochranu životního prostředí a dodržování zaměstnaneckých vztahů (jak ve vztahu k zaměstnanci, tak i ve vztahu zaměstnanců mezi sebou) včetně zajišťování rovných příležitostí. Tento soubor vnitřních předpisů společnosti upravuje v zásadě veškeré oblasti fungování společnosti. Reguluje chování jak uvnitř společnosti s možnými dopady navenek i dovnitř společnosti, tak v obchodních, finančních, daňových vztazích i v dalších oblastech činnosti společnosti.

Tato politika zásadně ovlivňuje úspěšnost společnosti jako celku. Proto je problematice Compliance věnována v současné době taková pozornost a proto se programy Compliance staly nedílnou součástí firemní podnikatelské kultury. V případě selhání, některých ze zásad společnosti, pro ni může znamenat zásadní ohrožení její důvěryhodnosti a možné negativní dopady, které mohou ohrozit její fungování a dokonce i existenci. Tzv. Compliance manageri spolu s podporou právního oddělení jsou tvůrci firemních standardů. Odpovědnost za dodržování této politiky nemají pouze vedoucí pracovníci, ale všichni zaměstnanci, v rámci jednotlivých organizačních úseků.

2.2. *Program Compliance*

Při aplikaci Compliance do firmy neexistuje žádný univerzální klíč k úspěšnému zavedení. Každá firma používá odlišné přístupy, avšak principy zůstávají stejné:

1. Organizace by měla vybudovat standardy a pravidla chování pro své zaměstnance a ostatní jednatele firmy, resp. pro své stakeholdery (viz. kapitola 3.3. Stakeholderi), které by předcházely trestným činům a nelegálním jednáním.
2. Společnost by měla zvolit konkrétní osoby, které budou odpovědné za implementaci stanovené politiky ve firemních standardech pro všechny zaměstnance na všech úsecích a úrovních, ne pouze vedení firmy.

3. Společnost by neměla zanedbávat kontrolu, měla by si ověřovat, že chování jejich zaměstnanců je v souladu s pravidly organizace.
4. Organizace musí efektivně komunikovat a šířit své normy a pravidla ke všem svým zaměstnancům, například povinným školením a zaváděním vzdělávacích programů.
5. Podnik musí přijmout opatření k dosažení souladu s vytvořenými pravidly, např. s využitím monitorovacích a kontrolních systémů určených pro rozeznání nevhodného jednání svých zaměstnanců a vytvořit systém, který umožní zaměstnanci sdělovat anonymně nevhodné chování ostatních spolupracovníků bez strachu z odplaty.
6. Dodržování standardů a pravidel chování by mělo být podpořeno disciplinárními sankcemi a jinými kázeňskými opatřeními.
7. Poté, co byl přestupek zjištěn a identifikován, musí organizace přijmout odpovídající opatření, která by zabránila opakování podobných deliktů, včetně upravení svého preventivního programu.

Standards, pravidla

Compliance je sice dobrovolně integrovaná politika a liší se podnik od podniku, avšak vždy mají jedno společné - jejich politika je založena na právních předpisech, které musí dodržovat. Jejich interní předpisy jsou až nástavbou nad těmito právními předpisy.

Právní předpisy v každé vyspělejší společnosti slouží jako regulační činitelé trhu. Při tvorbě a aplikaci vnitropodnikových pravidel je proto vždy nezbytné brát ohled na to, aby tyto akty byly v souladu s platnými právními předpisy.

Vnitřní předpisy jsou písemné normativní nařízení firmy, zpravidla vydávané vedením společnosti prostřednictvím statutárního orgánu. Neřeší žádnou určitou situaci nebo problém, ale dávají obecný návod řešení možných konkrétních situací. (*Například vnitřní předpis společnosti Mercedes-Benz, s.r.o. Česká republika (dále jen MBCZ) „Pravidla integrity“. Pravidla integrity stanoví, že společnost MBCZ je povinna vytvořit účinný systém vnitřní kontroly, jenž by zaručil dodržování všech zákonů a vnitřních předpisů, zabránil zneužívání majetku společnosti a definoval schvalovací procesy pro jednotlivé transakce a operace. Kromě toho pravidla integrity vyžadují, aby společnost MBCZ dodržovala veškeré zákony pro boj proti úplatkářství).*

Vnitřní předpis je dokument neveřejný, kterým společnost upravuje práva a povinnosti svých zaměstnanců a členů, (tzv. stakeholderů). Dále upravuje vztah firmy k okolí, ať už se jedná o vztahy ke státním orgánům, nebo vztahy k soukromým podnikatelským subjektům. Společnosti prvotně vydávají své vnitřní předpisy, protože to vyžadují právní předpisy. Většinou se však nevydávají pouze z nutnosti dodržování právních předpisů, ale z vlastní potřeby společnosti vyjádřit svou vůli na základě nutnosti organizace práce a řízení. (*Vnitřní předpis firmy může být například požadavek na chování zaměstnance jako reprezentanta firmy a to i mimo pracovní dobu – působení zaměstnance navenek je chápáno jako obraz kvality firmy.*)

Povinností zaměstnavatele je, aby řádně seznámil své zaměstnance a členy s vnitřním předpisem. Pokud tuto povinnost nesplní, nemá žádné právo ukládat jakékoliv postihy zaměstnancům za nedodržení těchto předpisů. Zásadou je, že nově vydaný předpis zaměstnavatele ruší předpis předchozí. Vnitřní předpisy nepůsobí se zpětnou platností a měly by korespondovat s dynamickým systémem řízení firmy.

Od vnitřních předpisů je důležité odlišovat individuální řídicí akty, které jsou zcela individuální povahy, jsou pouze jednorázové a neopakují se. Jsou jimi například příkazy, rozhodnutí, úkoly a pracovní náplně.

Zcela samostatně je nutné posuzovat kolektivní smlouvy, které mají rovněž normativní povahu. Jedná se o písemný právní úkon mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací¹.

Základní vnitřní předpisy

- Společenská smlouva, zakladatelská listina, zakladatelská smlouva

Společenskou smlouvou se na základě ustanovení obchodního zákoníku zakládají veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti a společnosti s ručením omezeným. Zakladatelskou smlouvou se zakládají akciové společnosti. Tyto dokumenty obsahují informace o sídle, předmětu činnosti společnosti, dále kdo je jednatelem, kmenové jmění a další.

- Stanovy

Stanovy se podle obchodního zákoníku vydávají pro společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, družstva a občanská sdružení.

¹ Zdroj: JAKUBKA Jaroslav, *Interní předpisy zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích*, Praha: ASPI, 2005, ISBN 80-7357-122-6.

- Řády

Vnitřní řády jsou považovány za předpis, jimiž se u zaměstnavatele stabilizují důležité řídicí systémy, dále se jimi určuje vnitřní struktura zaměstnavatele a základní pravidla vnitřního řízení. Řády se obvykle rozlišují na organizační, zaměstnanecké, technického charakteru a ekonomického charakteru. Pro oblast pracovněprávních vztahů jsou důležité především pracovní řády vydané zaměstnavatelem podle zákoníku práce.

Ustanovení zákoníku práce obsahuje konkrétní pravidla pro: vydání pracovního řádu, stanoví jeho závaznost, nabytí účinnosti, požadavek na jeho vyhlášení, veřejnou přístupnost pro zaměstnance a seznámení zaměstnanců s ním.

- Směrnice

Směrnice jsou vnitřní předpisy, jimiž se podrobněji upravují vlastnosti a chování zaměstnanců. Určují se jimi způsoby vykonávání jednotlivých funkcí, konkretizují náplně funkcí, a další vztahy, například způsob předávání informací.

Úkolem vnitřních směrnic je mimo jiné stanovení konkrétní odpovědnosti příslušných zaměstnanců.

- Pokyny

Pokyny jsou vnitřní předpisy, které jsou vydané jednotlivými vedoucími organizačních útvarů k tomu, aby upravily některé činnosti zaměstnanců při plnění jejich funkcí.

2.3. Compliance ve firmě Mercedes-Benz, Česká republika, s.r.o.

Obrázek č. 1



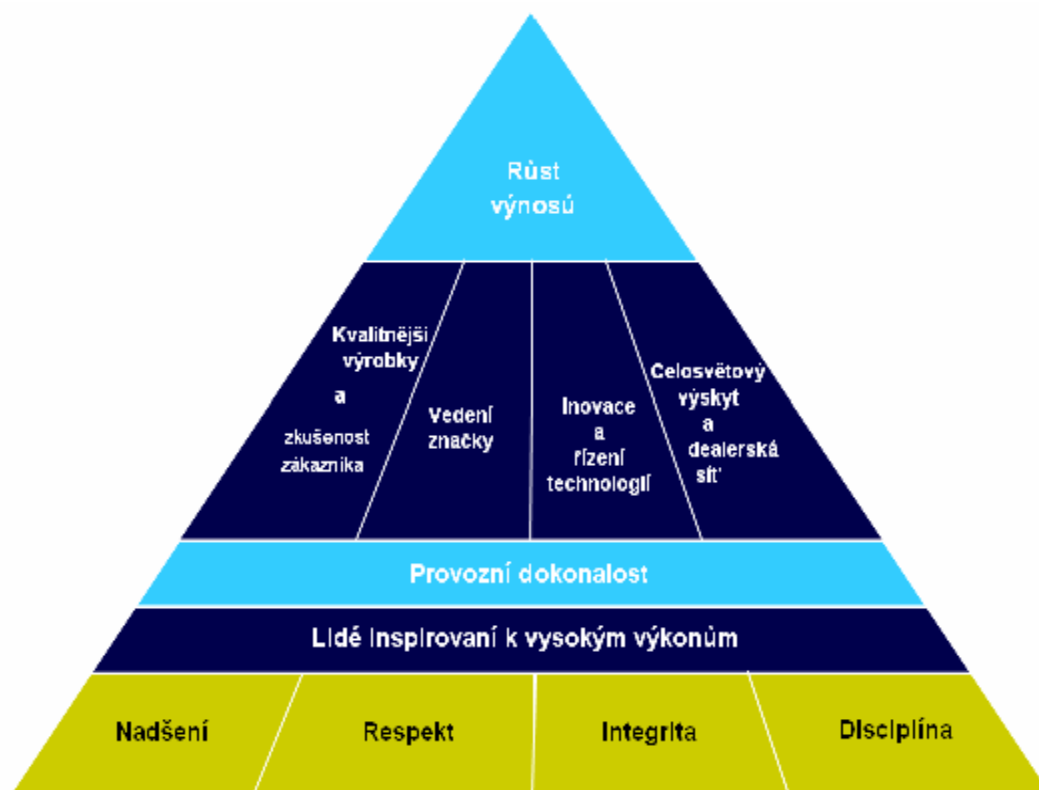
Mercedes-Benz

MBCZ je nadnárodní společnost zabývající se dovozem automobilů značek Mercedes-Benz, Maybach, Smart a Mitsubishi Fuso pro Českou republiku. Dodržování podnikové kultury je pro ni stěžejní záležitostí. MBCZ je založen na hodnotách, kterými chce dosáhnout motivace, vytvoření týmového ducha a celkového příkladného chování svých zaměstnanců, které bude dlouhodobě vést k pozitivním výsledkům celé společnosti. MBCZ vytvářel pravidla podnikové problematiky a etiky společnosti několik let, nakonec v červenci 1999, společnost zveřejnila pravidla, svá první

„Všeobecná pravidla chování“ („Integrity Code“). V roce 2003 byla tato pravidla nahrazena „Principy sociální odpovědnosti“ (Corporate Social Responsibility Principles – CSRP). Od roku 2006 jsou tato Všeobecná pravidla zdokonalována korporátními politikami a směrnicemi, které jsou schvalovány představenstvem společnosti ve spolupráci s Compliance výborem.

Obrázek č. 1:

Hodnoty podniku MBCZ



Zdroj: Všeobecná pravidla chování, směrnice MBCZ

„Žádný obchod nestojí za to, abychom kvůli němu riskovali dobrou pověst naší společnosti“ (Dr. Dieter Zetsche, předseda představenstva) je hlavním mottem společnosti.

MBCZ monitoruje jednání všech zaměstnanců firmy, které by mohlo vést k nevhodnému chování a dle zásad Compliance poskytuje všem zaměstnancům a vedení firmy pravidelná školení zaměřená na včasné rozpoznání korupčního chování. Aby již

nedocházelo k obviňování z úplatkářství (viz. *následující - proces s Daimler AG v případě žaloby americkým Ministerstvem spravedlnosti z úplatkářství*).

Daimler AG, mateřská společnost MBCZ, byla zažalována americkou Komisí pro cenné papíry (SEC) a americkým Ministerstvem spravedlnosti z úplatkářství státních příslušníků ve více než dvou desítkách zemí. Americká justice uváděla nejméně 205 úplatků v celkové hodnotě přesahující 56 milionů dolarů. V letech 1998 až 2008 Daimler AG podle vyšetřovatelů uplácel úředníky v nejméně 22 zemích od Turkmenistánu, přes Rusko, Turecko a Egypt až po Čínu a Indonésii, čímž porušoval protikorupční zákony. Úplatky netvořily jen konkrétní finanční obnosy, ale také "naturálie", jako třeba luxusní vozy. Daimler AG se v USA dohodl na mimosoudním vyrovnání a souhlasil se zaplacením pokuty v hodnotě 185 milionů dolarů. Tímto krokem přiznal, že úplatkářstvím si pomáhal při vyjednávání obchodů, při kterých si přišel na nemalých 1,9 miliardy dolarů.

V některých případech byly však posuzovány prohřešky, které v zemích, ve kterých se udály, nejsou považovány za korupční jednání. Proto je podle mého názoru důležité vytvoření tzv. lokálního národního compliance manažera, který bude uznáván úřady USA.

"Z minulých zkušeností jsme se hodně poučili," tvrdí šéf koncernu Dieter Zetsche, který ve firmě zřídil post pověřence pro boj proti korupci. Obchody Daimleru AG navíc bude tři roky sledovat americký Federální úřad pro vyšetřování (FBI)¹.

Daimler AG však není jediným, který se protizákonným chováním a využíváním úplatků snažil přimět státní příslušníky, aby ovlivnili proces zadávání veřejných zakázek.

Dalšími, znovu německými koncerny, jsou MAN a nebo Siemens. Siemens vytvářel imaginární náklady na konzultační služby a peníze vkládal do speciálních fondů, které sloužily k podplácení státních příslušníků a potencionálních zákazníků. O této politice se však neví, zda pochází od jednotlivců a nebo zda šlo o firemní politiku.²

¹ www.patria.cz, www.ekonomika.ihned.cz

² www.ekonomika.ihned.cz

Příručka proti úplatkářství

MBCZ vytvořil příručku proti úplatkářství, která má sloužit zaměstnancům jako vodítko při dodržování všech příslušných norem týkající se této oblasti. Jejím hlavním posláním je identifikovat a pochopit situace, v nichž může dojít k případnému vyžadování nebo nabídce nepřipustných výhod. Jako základním dokumentem zaštiťující základní zásady podnikání jsou Pravidla integrity, obsahující závazek společnosti, kterým si dává za cíl dodržování zákonných národních i mezinárodních ustanovení a dodržování etických norem. Zároveň její činnost musí být v souladu s FCPA. Příkladem německých zákonů, kterými se MBCZ musí řídit, na základě přidruženosti ke koncernu Daimler AG, sídlícím ve Spolkové republice Německo, a které se zabývají úplatkářstvím jsou např.: EUBestG¹ a IntBestG² a úmluva OHSR³, která se však zabývá úplatkářstvím ve veřejném sektoru. Tuto úmluvu podepsalo a do své legislativy zahrnulo přes 36 zemí. Další důležitou úmluvou je úmluva OSN, která se zabývá v soukromém tak veřejném sektoru úplatkářstvím a dalšími formami korupce jako trestných činů.

MBCZ se zároveň řídí směrnicemi vydanými představenstvem a schválenými Compliance oddělením. *(Směrnice představenstva o boji proti úplatkářství zakazuje svým zaměstnancům poskytovat cokoli hodnotného státním úředníkům s cílem ovlivnit proces úředního rozhodování a jednání způsobem zaručujícím získání nebo obnovení zakázky pro společnost MBCZ).*

Pravidla integrity výslovně zakazují poskytování čehokoli hmotného jakémukoli státnímu úředníkovi nebo zaměstnanci státního podniku výměnou za získání či obnovení kontraktu nebo jeho sjednání pro třetí stranu.

Zaměstnanci musí potlačit své osobní zájmy a vyhnout se finančním aktivitám, které jsou nebo se jeví být v konfliktu se zájmy společnosti MBCZ, nebo které ovlivňují rozhodování a jednání zaměstnanců při plnění svých povinností. *(Jestliže zaměstnanci firmy MBCZ obdrží od dodavatelů, obchodníků nebo zákazníků zboží, službu nebo*

¹ EU-Bestechungsgesetz - Unijní zákon o korupci zakazující uplácení představitelů zahraničních vlád

² Německý zákon o boji proti mezinárodnímu úplatkářství

³ The Office of Human Subjects Research

jakékoliv osobní zvýhodnění, musí za toto zaplatit obvyklou tržní cenu a platba musí být dokladována).

Vnitřními předpisy jsou nastavena pravidla pro přijímání darů (*limitní hodnota přijatého/poskytnutého daru je 30 eur / 30 dolarů nebo ekvivalent v české měně*). Zavedená praxe v MBCZ při přijmutí daru je taková, že převzaté dary (pokud nebyly vráceny/přijmuty) jsou dány do firemní tomboly a rozděleny při příležitosti každoročního setkání zaměstnanců firmy (*příloha 1: vzor dopisu pro odmítnutí daru*).

Mezi další směrnice patří pravidla chování zaměstnanců a to i mimo pracovní dobu, pravidla pro pohoštění (*pohoštění lze poskytnout za těchto podmínek: jedná-li se o přiměřený výdaj, poskytnutý v dobré víře nebo existuje-li jasná souvislost s propagací, prezentací nebo inzercí zboží či služeb či jedná-li se o legitimní a obvyklý postup v rámci dané země a teritoria*) a jednání se státními orgány, případně s firmami, jejichž spoluvlastníkem je stát (*v případě jednání o prodeji vozidla nebo vozidel firmou MBCZ státní organizaci případně firmě, jejíž spoluvlastníkem je stát, je možné podat nabídku až po schválení parametrů nabídky – nesmí dojít ke zvýhodnění – Compliance managerem, právním oddělením, CAO (finanční ředitel společnosti) a CEO (jednatel společnosti)*).

Směrnice MBCZ upravují i aktivity svých zaměstnanců, které nesouvisí s jejich zaměstnáním ve firmě. (*Zaměstnanci nemohou být bez schválení společnosti MBCZ v představenstvu jiných než neziskových společností. Nemohou dále bez předchozího schválení pracovat za odměnu nebo vykonávat placené služby v zájmu obchodních partnerů nebo konkurence*). Zároveň také směrnice upravují i finanční zainteresování rodinných příslušníků (*Zaměstnanci i jejich rodinní příslušníci, nemohou držet přímo nebo nepřímo žádný vlastnický podíl ve společnostech obchodních partnerů nebo v jiných společnostech majících nynější nebo očekávané obchodní vztahy se společností MBCZ*).

Společnost MBCZ vytvořila interní kontrolní systémy, aby zaručila dodržování zákonů a interních pravidel, chránila svůj majetek před zneužitím a zajistila, aby jednání a konání jménem společnosti probíhalo jen s příslušným zplnomocněním. Zaměstnanci musí dbát na pečlivou a úplnou dokumentaci všech obchodních procesů a dohod s obchodními partnery. Je nutné si vždy vyžádat potřebná schválení v případě jakéhokoliv nestandardního obchodu nebo v případě jednání s firmou se státní účastí (*potřebná*

schválení jsou nutná i v případě standardního obchodu, tj. se společností bez státní účasti, kde zákazník vyžaduje úpravu standardních kupních/obchodních podmínek společnosti MBCZ).

MBCZ uveřejňuje obchodní informace v souladu s německými, americkými a jinými zákony o obchodování s cennými papíry a burzovními předpisy s cílem podporovat regulérní trh s veřejně obchodovatelnými cennými papíry. Tato politika předpokládá, že nezveřejněné důležité vnitřní informace o společnosti, o kterých lze předpokládat, že ovlivní kurs cenných papírů, budou až do jejich uveřejnění uchovány v tajnosti.

Protikorupční opatření

Korupci je možné charakterizovat jako vztah mezi dvěma subjekty, ať jednotlivci nebo institucemi, z nichž jeden nabízí a většinou i poskytuje druhému určitou formu odměny za poskytnutí či příslib neoprávněné výhody. Druhý pak očekává, že za tuto poskytnutou výhodu mu bude slíbená materiální či nemateriální odměna poskytnuta.¹

Pod slovem korupce si často představíme peněžní úplatek. To však představuje pouze jeden z náhledů na korupci. Nebezpečnost korupce však spočívá v dopadu na fungování systému, který se snaží ovlivnit. Korupce postihuje jak politiku, tak hospodářství a celou společnost. Jejimi formami jsou různé druhy trestných činů, které podkopávají základy společnosti. Dne 25. října 2006 byla usnesením vlády České republiky č. 1199 schválena Strategie vlády v boji proti korupci. Boj s korupcí je postaven na třech základních pilířích: prevenci, průhlednosti a postihu.

MBCZ vytvořil důkladný školicí systém, který své zaměstnance motivuje k odpovědnému chování, a který zaměstnance proškoluje v problematice úplatkářství a korupce. Jejich tréninkové materiály obsahují případové studie (příloha 2 – Případová studie), které mají zaměstnancům přiblížit možné situace, se kterými se v praxi mohou setkat. Tyto případové studie dávají rady, jak se v konkrétních situacích zachovat.

¹ Ministerstvo vnitra České republiky, Strategie vlády v boji proti korupci 2006, www.mvcr.cz

Etický kodex

Kodexy chování jsou soubory pravidel, k jejichž dodržování se společnosti dobrovolně přihlásily. Jedná se o právní dokumenty, které identifikují lidská práva, které by měly společnosti respektovat a dodržovat. „*Společnost je spoluúčastna na zneužití lidských práv, pokud schválí, toleruje nebo vědomě ignoruje jejich zneužití s entitou, se kterou je spojena, nebo pokud společnost vědomě poskytne praktickou pomoc nebo podporu, která má podstatný účinek na spáchání porušení lidských práv*“¹.

Obsahy kodexů se liší v závislosti na odvětví společností. Většina kodexů však neobsahuje žádné mechanismy, které by jejich dodržování zaručovaly. K tomu aby kodexy plnily svůj úkol, měly by splňovat následující kritéria:

- Komplexnost

Kodexy by měly zahrnovat veškeré aktivity společnosti pro stanovení pravidel, kdy činnost podniku může mít negativní vliv na životní prostředí nebo celkovou společnost.

- Dlouhodobé cíle

Kodexy chování by měly vystihnout nejenom momentální aktivity společnosti, ale i také určit způsob, jak se společnost bude vyvíjet v střednědobém až dlouhodobém horizontu.

- Konkrétnost

Závazky v kodexu by měly být detailní, tak aby jejich naplňování bylo snadno ověřitelné.

- Publicita

Společnosti by se měly při naplňování svých aktivit prezentovat svými kodexy.

- Monitoring a nezávislá kontrola

Samotný soubor závazků v kodexech nemá žádný význam, pokud tyto cíle společnosti nebudou vyhodnocovány. Měl by být vytvořen monitorovací systém, který by měl nezávisle sledovat a hodnotit naplňování. Zveřejňování výsledků by proto mělo být nezbytnou součástí.

¹Zdroj: A Guide to for Integrating Human Rights into Business Management, Business Leaders Initiative on Human Rights, 2005.

3. Corporate Social Responsibility (CSR)

Compliance je podloženo právními úpravami České republiky týkajícími se soutěžního práva, tj. práva ochrany hospodářské soutěže, dále práva obchodního (*nekalá soutěž*) i trestního. V případě, že by firma, nebo její zaměstnanci jednali protiprávně nebo neeticky, vedlo by toto chování k negativním obchodním důsledkům jako například právní postihy, trestní stíhání, ukončení obchodního vztahu, apod. Proto je politika Compliance vnímána jako nedílná součást tzv. Společenské odpovědnosti firmy (Corporate Social Responsibility – CSR), která začíná být postupně považována za stěžejní faktor ekonomicky úspěšně fungující společnosti.

Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.¹

Společnosti, aniž by přijaly jakékoliv standardy by si měly být vědomy, že by se měly chovat seriózně, že by se ke svým zákazníkům a partnerům měly chovat s náležitou péčí (odpovědně), starat se o své zaměstnance, chránit životní prostředí a další. Odpovědné podnikání by mělo znamenat nejenom myslet ekonomicky, ale i začlenit sociální a ekologické aspekty do své podnikatelské činnosti.

3.1. Historie CSR

Vývoj CSR je spojen s Manifestem podniků proti sociálnímu vyloučení z roku 1995 a následným vytvořením evropské odborné centrály pro sociální odpovědnost firem s názvem CSR Europe. Další vývoj CSR je ovlivňován aktivitami Evropské komise a vydáním tzv. Zelené knihy v roce 2001, nazvané Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. *Evropská komise ustanovila tzv. Multistakeholder Forum, jehož cílem je propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR a postupné sbližování existujících (CSR) iniciativ.*² Z dobrovolně vztahených konceptů k CSR lze považovat Globální úmluvu OSN z roku 2000, Vodítko OECD pro nadnárodní společnosti z roku 2000, mezinárodní standardy Social Accountability 8000, Global Reporting Principles.

¹ Evropská unie, Zelená kniha 2001.

² Trnková, J.: Společenská odpovědnost firem, Business Leaders Forum, únor 2004.

CSR je jedním z klíčových nástrojů, který by měl zkvalitnit vztahy mezi podnikem – státem – občanem. Z pohledu podniku je třeba usilovat ne o dosažení maximálního zisku, ale optimálního zisku, který bere v úvahu: principy udržitelného rozvoje společnosti, transparentnost ve finančním hospodaření a personální politice, pevný postoj v otázce lidských a občanských práv a začlenění problematiky dodržování etických norem chování nad rámec právních norem tak, aby firma jednala jako „odpovědný občan“.

3.2. CSR v MBCZ

Společnost MBCZ se hlásí ke své sociální odpovědnosti a k devíti principům, jež tvoří základ Global Compact.

Firma MBCZ je také přesvědčena, že sociální odpovědnost je důležitým předpokladem dlouhodobého úspěchu společnosti. Podmínka této odpovědnosti je samozřejmě dlouhodobá konkurenceschopnost společnosti. Ve společnosti MBCZ byly zavedeny zásady, které se řídí mezinárodní organizací pracujících. V těchto zásadách bylo přihlédnuto k rozmanitosti kultur a k odlišnostem v sociálních hodnotách.

3.3. Stakeholderi

Svou činností společnost neuspokojuje pouze své vlastní potřeby, ale i potřeby svých zákazníků, zaměstnanců i dodavatelů s nimiž spolupracuje, tzv. stakeholderů.

Stakeholdery jsou označovány veškeré osoby, organizace a instituce zainteresované do chodu podniku a jsou jím ovlivněny. Můžeme je rozdělit na dvě skupiny.

- Primární skupina

První skupina stakeholders je přímo spojená s fungováním firmy. Tato skupina zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, vlastníky a investory, obchodní partnery, dodavatele, místní komunitu, environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí.

- Sekundární skupina

Do této skupiny patří veřejnost, zástupci státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, konkurence, média, lobbisté a různé nátlakové skupiny, odbory a občanská sdružení.

Společenská odpovědnost firmy je koncept, který nemá jednoznačnou definici, tak jako je tomu u problematiky Compliance, protože jde o činnost, která nemá žádné

vymezující hranice a je založena na dobrovolnosti (v *některých zemích částečně podpořená zákonnou normou*). Společensky odpovědné firmy se snaží chovat tak, aby byly **transparentní** (ochotně o sobě poskytují informace), **osobité** (firma zaujme svým přístupem k věci, odlišností od ostatních), **autentické** (lidé uvnitř firmy se ztotožňují se strategií CSR), **důsledné** (v dodržování principů CSR) a přitom, aby napomáhaly k rozvoji celkové společnosti.

Dále lze rozlišit **interní** a **externí** dimenzi společenské odpovědnosti firem, která udává firemní politiku uvnitř a navenek.

Každá politika firem se však liší podle působnosti firmy v jakém oboru podniká, dále v jakých geografických podmínkách a kulturních zvyklostech působí.

Řízení společnosti podle principu CSR firmám přináší určité výhody a odlišení od konkurence. Větší přitažlivost pro investory, posílení důvěryhodnosti, dlouhodobá udržitelnost firmy, zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců, možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu, větší potenciál rozlišení značky spotřebitelům, vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování, zmenšení nákladů na risk management, budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání), snížení rizika bojkotů a stávek, přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí, to všechno jsou nemalé pozitivní důsledky při zavedení a správném zacházení s CSR.

3.4. Pilíře CSR

CSR staví na devíti pilířích (principech), které by měly být součástí odpovědného podnikání.

- Lidská práva:

- | | |
|-----------|---|
| princip 1 | respektování a podpora ochrany základních lidských práv. |
| princip 2 | zajištění, že se žádným způsobem nepodílí na jejich porušování. |

- Pracovní standardy:

- | | |
|-----------|---|
| princip 3 | respektování svobody sdružování a uznávání práva na kolektivní vyjednávání. |
| Princip 4 | eliminování jakékoliv formy nucené práce. |
| Princip 5 | zákaz dětské práce. |
| Princip 6 | odstranění diskriminace v zaměstnání. |

- Životní prostředí:

- princip 7 podpora ochrany životního prostředí.
- Princip 8 podněcování iniciativy propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí.
- Princip 9 podporování vývoje a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.

3.5.Social Responsibility Investment – Společensky odpovědné investování (SRI)

S nárůstem zájmu o CSR vzrostl zájem o SRI, které kombinuje faktory finanční, sociální a environmentální a v neposlední řadě i etické.

Organizace implementují do své podnikatelské strategie tzv. triple-bottom-line, složenou z „people, planet, profit“(lidé, planeta, zisk), zkráceně též tři Pé, což znamená, že firmy se soustřeďují nejenom na ekonomický růst, ale i na sociální a environmentální aspekty své činnosti.

3.6.Ekonomická oblast v CSR

Ekonomická oblast se zabývá podnikatelským chováním firmy (vytvoření etického kodexu), přijetím principů Corporate Governance (řízení a správa obchodních organizací, směrnice OECD), bojem proti korupci, transparentností, vztahem k zákazníkům, ochranou duševního vlastnictví, včasným placením faktur, kvalitními a bezpečnými produkty a službami, poprodejním servisem, marketingovou a reklamní etikou, vztahy k akcionářům, zákazníkům, dodavatelům, investorům (vztahy k stakeholderům) a v neposlední řadě inovací a udržitelností.

3.7.Sociální oblast CSR

Do sociální oblasti spadá: kontrola dodržování lidských práv a pracovních standardů, zákaz dětské práce, rozvoj lidského kapitálu, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění, rozmanitost na pracovišti, vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců, podpora kvality života občanů (sport, kultura), rovné příležitosti, firemní dárcovství, firemní dobrovolnictví, sociální integrace a rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury.

Přesunem svých aktivit do třetích zemí, kde panují nižší sociální nároky, si tak společnosti snižují náklady na pracovní sílu. *(Značná část textilního průmyslu byla přesunuta do asijských továren, kde dochází k porušování mezinárodně stanovených pracovních práv, zejména zákazu dětské práce).*

Zásadou pro odpovědné korporace by mělo být dodržování stejných standardů bez ohledu na to, kde realizuje své aktivity.

Nejrozšířenější standard řízení v sociální oblasti je SA 8000 (Social Accountability). Tento standard pokrývá oblasti jako: dětská práce, zdraví a bezpečnost, diskriminace, odškodnění, disciplína, svobodné sdružení a systémy řízení.

3.8.Environmentální oblast

Tato oblast má za úkol prosazování ekologické politiky a dodržování některých nařízení jako například ISO, EMAS (viz. kapitola 3.8.1. EMAS), využívání obnovitelných zdrojů, recyklace *(některé firmy, jsou povinny podle Zákona o obalech zpětně odebírat a využívat odpad z obalů, viz. kapitola 3.8.2. EKO-KOM & MBCZ)*, šetrné produkce a celkové zmenšování dopadů na životní prostředí. Organizace, jejichž činnost má dopad na životní prostředí by měly dodržovat doporučení ohledně znečištění životního prostředí vydávané ministerstvem životního prostředí. Společnosti by se měly zaměřit na minimalizaci negativních dopadů, a měly by obrátit pozornost na zkoumání alternativ a opatření zaměřených na předcházení či zmírnění negativních vlivů z hlediska použitých technologií a postupů.

Posuzování vlivů na životní prostředí by mělo probíhat ve všech fázích životního cyklu (Life Cycle Assessment) produktu společnosti. To znamená vlivy na životní prostředí při získávání surovin použitých pro výrobu produktu, dále pak přímými vlivy produktu na životní prostředí a zdraví lidí a také konečnou fází produktu – otázkou recyklace či odpadem, ve který se produkt přemění.

Některé společnosti řeší minimalizaci negativních dopadů přesunem aktivit do třetích zemí, tj. do zemí v nichž panují nižší environmentální a sociální standardy. Čímž se snaží vyhnout své sociální odpovědnosti, avšak v těchto třetích zemích často porušují lidská práva, zákaz dětské práce, vyplácejí mzdy nižší než minimální a jinak si snižují své náklady na výrobu, které jsou v rozporu s jejich podnikatelskými zásadami.

3.8.1. EMAS (Environmental Management Auditing Standard)

Nařízení Evropského parlamentu a rady EU č. 1221/2009 ze dne 25.11.2009 je nařízením o dobrovolné účasti organizací v systému Společenství pro environmentální řízení podniků.

Toto nařízení bylo vypracováno z důvodu přimět firmy k většímu zájmu o životní prostředí. Společensky odpovědné firmy, které se zapojují do systému EMAS, protože svou činností ovlivňují životní prostředí, dodržováním tohoto systému dávají najevo svůj zájem o životní prostředí a tím mohou působit na své potenciální zákazníky lépe oproti ostatním firmám. Firmy tedy nejen, že dodržují platné právní předpisy o životním prostředí dané země a EN ISO 14001:2004 (viz. kapitola ISO), ale navíc splňují požadavky systému EMAS. Logo systému EMAS tak firmy využívají k informování veřejnosti a slouží také jako marketingový nástroj. Tento evropský systém svým členským státům poskytuje pobídky, které registrovaným organizacím nabízejí podpůrné opatření, pokud prokáží, že došlo při jejich činnosti ke zlepšení vlivu na životní prostředí. K tomu slouží interní environmentální audit, který systematicky a pravidelně hodnotí činnost organizace a postupy používané pro ochranu životního prostředí, které vycházejí z požadavků právních předpisů týkajících se životního prostředí a z požadavků systému EMAS. Environmentální ověřovatel vykonává činnost v rozsahu své akreditace nebo licence a na základě písemné dohody s organizací.¹ Tato dohoda určí rozsah činnosti a podmínky, které mají umožnit ověřovateli pracovat nezávisle a odborným způsobem a zároveň zavazuje organizaci k nezbytné spolupráci. Systém EMAS navíc pomáhá jednotlivým zaregistrovaným členským státům při prosazování cílů a začlenění do právních předpisů. Státy by měly zohlednit systém EMAS do své politiky a podle té postupovat při zadávání veřejných zakázek.

3.8.2. EKO-KOM & MBCZ

Obrázek č. 2:



MBCZ jako dovozce motorových vozidel podléhá zákonné povinnosti (*podle Zákona o obalech č. 477/2001 Sb.*) zpětně odebírat odpad a využívat odpady z obalů.

¹ Zdroj: Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 1221/2009 ze dne 25.11.2009

Povinnosti zpětného odběru a využití odpadů z obalů mají podle zákona osoby, které uvádějí obaly nebo balené výrobky na trh nebo do oběhu, tzn. dovážejí, přepravují přes hranice z Evropské unie, plní nebo prodávají. Tyto osoby mohou pro splnění výše uvedených povinností uzavřít Smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM, a.s. Na základě tohoto smluvního vztahu shromažďuje údaje o produkci obalů a přijímá platby, jejichž výše je závislá na výši vykazované produkce obalů.

Smlouvu o sdruženém plnění se společností uzavírají ale i obce a osoby oprávněné nakládat s odpadem. Tyto subjekty mají poté povinnost vést evidenci o množství zpětně odebraného a využitého odpadu z obalů, na základě které společnost EKO-KOM, a.s. přispívá finančními prostředky na systémy sběru, třídění a využití obalového odpadu.

EKO-KOM, a.s. je autorizovaná obalová společnost, která zajišťuje sdružené plnění povinností zpětného odběru a využití odpadu z obalů, které vyplývají ze zákona č. 477/2001 Sb., o obalech ve znění pozdějších předpisů.¹

EKO-KOM, a.s., je prvním kolektivním systémem plnění odpovědnosti výrobců vzniklým v ČR. V souladu s českými i evropskými předpisy je koncipována jako účelová nezisková organizace, jejímž jediným předmětem činnosti je zajištění třídění, recyklace a využití obalového odpadu vznikajícího jako vedlejší produkt činnosti soukromých firem.

Firma EKO-KOM, a.s. používá značku ZELENÝ BOD, která je ochrannou známkou. Označení obalu značkou ZELENÝ BOD znamená, že za tento obal byl uhrazen finanční příspěvek organizaci zajišťující zpětný odběr a využití obalového odpadu (v souladu se Směrnicí ES 94/62). Společnosti, které využívají označení svých výrobků značkou ZELENÝ BOD tak informují odběratele a spotřebitele o způsobu zajištění zpětného odběru.

Obrázek č. 3: Zelený bod



¹ www.ekokom.cz, Systém EKO – KOM, Jak systém funguje.

3.8.3. ISO

Tak jako společnosti mají své interní modely systémů řízení, existují i externí modely jejichž součástí je externí kontrola a udělování certifikací. Jedním z nejvíce rozšířeným systémem je environmentální řízení, tzv. ISO 14001 Mezinárodní organizace normy. Je založena na čtyřfázovém systému – stanovení environmentální politiky a plánování, její implementace a následná kontrola. Stanovení cílů je však odpovědností managementu společnosti.

ISO 26000 je mezinárodní norma, která poskytuje návod jak přistupovat k základním principům společenské odpovědnosti, poskytuje návod, jak by společnosti měly přistupovat a zavádět společenskou odpovědnost v existujících systémech a strategiích organizace. Důraz klade na výsledky a výkonnost, tj. organizace jsou vystaveny větší kontrole ať už samotnými zaměstnanci, tak i zákazníky, partnery, investory a dalších.

ISO 9001 je mezinárodně uznávaná norma pro Systém managementu kvality (QMS). Tato norma poskytuje společností systém a soubor pravidel, která zabezpečí smysluplný přístup k řízení obchodních činností tak, aby bylo dosaženo spokojenosti každého zákazníka plněním jeho požadavků.

Společnosti nemají za povinnost užívání externích modelů systému řízení. Jejich systém řízení může být efektivní i bez využívání těchto systémů, avšak měly by splňovat několik důležitých požadavků:

- **Vize a strategie**

Je nezbytné vytyčit si cíle, kterých chce společnost dosáhnout a jakým způsobem. To zahrnuje nastavení způsobu, jak budou začleněna environmentální a sociální aspekty, což zahrnuje oblasti vedení, plánování, definování rolí a přidělení zdrojů.

- **Definování odpovědností managementu**

Vrcholový management by měl podporovat nižší úrovně managementu při plnění cílů.

- **Interní komunikace**

Komunikace je nezbytným předpokladem. Zaměstnanci by měly být informováni o obsahu systému řízení.

- **Školení**

Školení je nejdůležitějším nástrojem, jak dosáhnout požadovaného výsledku a dodržování stanovených cílů.

- **Ověřování**

Významným procesem je ověřování. Pokud společnost nastolí určitá pravidla, měla by být dodržována a případné prohřešky potrestány.

- **Externí komunikace**

Politika společnosti by měla být plně a transparentně komunikována s veřejností.

3.9. Postup při vytvoření podnikové CSR

Cílem společnosti je stanovit jasnou strategii podniku. Úvodem by proto mělo být stanovení vize. Tato vize je souhrnem všech jednotlivých cílů v každé jednotlivé oblasti. To znamená určení cílů, jakých chce za pomoci stakeholderů dosáhnout v ekonomických, sociálních a environmentálních oblastech CSR. Samozřejmě součástí je i slovo ředitele, který podtrhne klíčové cíle a povzbudí stakeholdery ve spolupráci. Důležitou částí je i odkaz na veškeré firemní směrnice, stanovy a řády týkající se podnikové politiky (compliance). Další údaje už by měly směřovat k jednotlivým oblastem konkrétně.

- **Identifikace Stakeholderů**

Zaměstnanci posuzují pracovní podmínky ve firmě, akcionáře zajímá vývoj růstu a prosperita firmy, zákazníci zajímá kvalita výrobku. Každý od firmy očekává něco jiného, každý má také jiný vliv na firmu. Proto je důležité nejprve si stakeholdery seřadit podle významnosti, podle jejich očekávání a vlivu. Identifikaci jednotlivých stakeholderů je stěžejní, teprve pak firma řeší nalezení způsobu, jak sladit a uspokojit jejich potřeby.

- **Rozdělení stakeholderů do skupin**

Chce-li podnik (management) jednat odpovědně, musí si odpovědět na důležité otázky – kteří akcionáři působí na naše rozhodování, jaké jsou hodnoty těchto akcionářů, jakou formu vzájemné komunikace zvolíme a jak můžeme propagovat a vyvažovat různé hodnoty akcionářů?

Podnik si proto své stakeholdery rozdělí podle jejich míry očekávání a podle jejich vlivu na fungování společnosti. Poté si stanoví, čeho chce ke každé skupině dosáhnout a pomocí jakých aktivit.

Tabulka č.:1

Rozdělení Stakeholderů do skupin a jejich očekávání

Stakeholderi	Očekávání od podniku
vlastníci a investoři	■ zisk ■ růst hodnoty podniku ■ transparentnost
zákazníci	■ kvalitní produkty a služby ■ přiměřená cena produktu ■ poprodejní servis
obchodní partneři	■ kvalita smluv a jednání ■ včasné plnění závazků
zaměstnanci	■ přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci ■ dobré pracovní podmínky ■ profesní růst a možnost vzdělávání ■ sladění osobního a profesního života
místní komunita	■ finanční či materiální podpora ■ získání know-how od firemních dobrovolníků
environmentální neziskové organizace	■ ekologická výroba, produkty a služby ■ minimální zátěž podniku na životní prostředí

Zdroj: Společenská odpovědnost firem, Průvodce nejen pro malé a střední podniky.

- **Požadavky, očekávání a cíle společnosti**

Pokud je firma odpovědná, měla by dát možnost stakeholderům vyjádřit své názory a požadavky, výsledkem by mělo být navržení cílů společnosti. A proto je důležité před zahájením CSR aktivit zjistit, kteří ze stakeholderů jsou pro podnik nejdůležitější a následně zjistit jejich očekávání.

- **Spolupráce se stakeholdery**

Dále je důležité si určit, do jaké míry nechá společnost své stakeholdery zasahovat do chodu firmy a jakým způsobem je zapojí do podnikových procesů aby to vedlo k oboustranné spokojenosti, tzv. win-win situace (*já vám pomohu a zároveň vy z toho také budete mít určitý profit*).

- **Implementace CSR**

A následně na základě komunikace se stakeholdery společnost stanoví CSR politiku.

3.10. Měření přínosů

Společnosti, které se dobrovolně přihlásily ke společenské odpovědnosti, vzaly na sebe i odpovědnost ve vykazování aktivit, dokladování a zpravodajství v této oblasti.

Některé firmy vydávají výroční zprávy se zaměřením na CSR, kde zhodnocují své úsilí vynaložené na budování CSR (příloha 3 – Výroční zpráva MBCZ). Tyto firmy si tím tak posilují svou image.

Je vůbec možné měřit užitek z této dobrovolně integrované aktivity, u níž firma předpokládá nehmotný přínos, jako je např.: zvýšení firemní reputace, zvýšení konkurenceschopnosti či motivace zaměstnanců a využívání obnovitelných zdrojů?

V tomto případě lze podnik ohodnotit ne podle každoročně vykázaných finančních reportů, ale pomocí indikátorů, které v dlouhodobém horizontu firmě přinášejí měřitelný finanční prospěch.

Tabulka č.: 2

Měření přínosů stakeholderům pomocí indikátorů a jejich měřitelné projevy

Nehmotná aktiva	Hodnocení pomocí indikátorů	Dlouhodobě měřitelné projevy
dobré jméno podniku	- dotazníková šetření - skupinová diskuze - ohlasy v médiích	- posílení pozice na trhu - možnost nových podnikatelských příležitostí v rámci místních partnerství - získání sociálně silových společníků jako nových zákazníků - zefektivnění risk managementu
spokojenost a věrnost zákazníků	- průzkumy zákazníků - počet opakovaných objednávek - počet reklamací	- posílení pozice na trhu - zvýšení obrátu
flexibilita podniku (kreativita v uvádění nových produktů, služeb či procesů)	- počet modifikací produktu či služby - přidaná hodnota produktu či služby	- rozšíření výrobního sortimentu - zvýšení podílu na trhu
spokojenost a kvalifikace zaměstnanců	- průzkumy zaměstnanců - počet absenčních dní - počet propouštěných zaměstnanců	- vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců - nízká fluktuace zaměstnanců - větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců
ekologická firemní kultura	- spotřeba energie - podíl zrecyklovaného odpadu - množství emisí - množství použitých nebezpečných látek	- možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy - získání ekologicky sdílných společníků ze nové zákaznické - zvýšení efektivnosti (snížení negativního dopadu na životní prostředí na jeden produkt)

Zdroj: Společenská odpovědnost firem, Průvodce nejen pro malé a střední podniky.

S rostoucím počtem firem, které implementovaly do svého řízení CSR, roste i různost realizace a pojetí CSR. Roste množství výročních zpráv (tzv.: „triple-bottom line reports“, nebo corporate social responsibility reports) a s tím vzniká problém, jak

ověřit pravdivost jejich tvrzení, a jak obecně stanovit kritéria pro hodnocení CSR jednotlivých firem, protože neexistují standardy pro jejich tvorbu. Často jsou proto tyto výroční zprávy nekompletní a nebo neověřitelné. O řešení tohoto problému se pokusila Global Reporting Initiative (GRI), ve které jsou zapojeny nevládní organizace a program OSN pro životní prostředí (UNEP). GRI vypracovala směrnice obsahující návod o čem a jakým způsobem informovat veřejnost. Tyto směrnice se dají považovat za standardy, kterými by se společnosti měly řídit.

Pokud spotřebitelé nebo investoři nejsou schopni odlišit odpovědné společnosti od neodpovědných, koncept CSR v praxi selhává.

3.11. *Důvody pro zavedení CSR*

Ačkoliv neexistuje žádná shoda v rozsahu implementace CSR, vytvoření priorit a přesto, že realizace CSR ve firmách je ryze individuální, dokážeme nalézt společné důvody, proč přistoupit k zavedení CSR.

Jedním z nich může být **snaha vyhnout se vládním zásahům**, které by mohly firmy postihnout v případě nevhodného chování. Proto firmy raději přistupují k vlastnímu sebeomezení svého chování. Firmy proto zavádějí striktnější kontrolní systém a učenějších procesů řízení rizik.

Roste **tlak na malé a střední podniky**, které jsou přinuceni zavádět CSR, protože jejich odběrateli nebo dodavateli jsou velké nadnárodní firmy, které se považují za odpovědné a vyžadují totéž po svých partnerech.

Kontrola a transparentnost podnikání patří k modernímu stylu, na který je kladen velký důraz. Zákazníci se mohou informovat o společenské odpovědnosti firem. Důsledkem pro firmy, které se nechovají ohleduplně a nekladou důraz na sociální a ekonomické aspekty, může být ztráta klientely.

3.12. *Problematika CSR a Compliance*

Neexistence sjednocených globálních standardů

Nadnárodní společnosti jsou podnikatelské subjekty, které se nemalou měrou podílejí na zahraničních investicích. Avšak jejich mezinárodní aktivity a jejich vliv na národní hospodářství bývají faktory, se kterými tradiční právní systémy nepočítají. Na jedné straně sice ruší hranice mezi státy pro potřeby volného obchodu a pohybu kapitálu, na druhé straně však bohužel nedochází ke sjednocení environmentálních a

sociálních pravidel. Postrádají se globální standardy pro mezinárodní korporace. Státy soutěžící o investice těchto korporací jsou nuceny přijímat standardy, které v jejich národním hospodářství mohou znamenat porušování národní legislativy.

Ovládání států korporacemi může docházet při vytváření smluv, ve kterých se státy zavazují, jakým způsobem budou vykonávat vlastní legislativu, dokonce jaké zákony musí nebo naopak nesmí přijmout.

Greenwashing

Řada mezinárodních společností na vzrůstající veřejnou kritiku reagovala vytvořením vlastních konceptů Společenské odpovědnosti firem – CSR. CSR pro ně však může být pouhou záminkou proto, aby se mohly chovat neodpovědně. CSR v tomto případě pro korporace neslouží jako regulativní nástroj jejich chování, ale pouze jako prostředek komunikace s veřejností. Toto je přístup nazývaný jako greenwashing. *(Společnost Shell, obviněná z narušování životního prostředí v deltě řeky Nigeru, použila Greenwashigu při investici do mediální kampaně zaměřené na propagaci své CSR politiky, aniž by omezila své environmentální aktivity)*¹.

Jak je možné, že Shell, smluvní partner MBCZ, neodpovídá za své neodpovědné jednání a nenese žádnou zodpovědnost? Navíc MBCZ a i jiní smluvní partneři Shellu nečiní žádný nátlak na nápravu, kterou by si mohly vynutit zrušením partnerství, což by pro tuto ropnou společnost mohlo mít za následek existencionální problémy?

Je poměrně častým přístupem společností, že jejich neodpovědné chování je vyváženo jiným, avšak pozitivním s vysokou marketingovou podporou. *(Například Skanska, a.s. se stala generálním partnerem programu Nadace Partnerství nazvaného Strom života, jehož účelem je podpora sázení a péče o stromy.)*² Tento program má nemalou marketingovou podporu, kterou si společnost Skanska vybudovala pozitivní míněním veřejnosti. Zapomíná se však na její hlavní činnost, tj. výstavba významných veřejných staveb, většinou dopravní infrastruktury, která může mít v některých případech negativní důsledek na životní prostředí. Není však Skanska v těchto případech jen loutkou vykonávající požadavky jiných subjektů, v tomto případě samotného státu? Na druhé straně, Skanska je pověřená plnit úkoly pro subjekty, kteří nemusí znát problematiku spojenou s výstavbou, např. problematiku týkající se ochrany

¹ zdroj: www.foe.co.uk/campaigns/corporates/case_studies/shell/index.html

² www.nadacepartnerstvi.cz, program Strom života.

životního prostředí. Tyto úkoly by proto měly být plněny podle firemních zásad, tudíž není možné, aby byla tato stavební společnost z obliga).

Přiměřenost

Dalo by se tedy říci, že Compliance ve své podstatě nemůže být špatné nebo spíše nemělo by být špatné. Může se však stát, že jeho zavedení ve firmě může mít negativní důsledky. Pokud se tato politika „přežene“, může opravdu působit škodlivě. Ale jak poznáme hranici, kdy je tato politika prospěšná a kdy už ne?

Compliance by se mělo vytvářet pro každý podnikatelský subjekt v každém konkrétním prostředí individuálně.

V České republice je například předávání darů v rámci obchodního jednání častým jevem vyjádření díků a nemusí mít žádné vedlejší postranní úmysly. Odmítnutí daru (k němuž je obchodník – prodejce přinucen politikou Compliance) tak může druhou stranu někdy až dokonce urazit. To pak může mít za následek pro obchodníka ztrátu příští zakázky.

Samozřejmě, že je problém stanovit, kdy ještě jde o dar, který pozbývá hlubšího významu, a kdy svým jednáním zamýšlíte určité zvýhodnění do budoucna. (*Arnold Schwarzenegger, vášnivý sběratel luxusních hodinek, získal jako dar od firmy Invicta hodinky z jejich nejnovější kolekce. Tímto gestem chtěla společnost Invicta vyjádřit poděkování A. Schwarzeneggerovi za reklamu, kterou nošením jejich hodinek dělá. Vzhledem k tomu, že Schwarzenegger je ve státních službách, musí akceptovat zákon o přijímání darů, a protože získané hodinky jsou nad dovolený limit, hodinky nepřijal*).¹

Politika Compliance ustanovuje hodnotu daru, která má stanovit hranici, která určí, kdy se jedná pouze o milou pozornost, a kdy je již dar posuzován jako úplatek.

Časová náročnost

V některých zemích je smlouvání o cenu tradicí a nepřizpůsobení se tak může stát urážkou jejich zvyklostem. I v zemích společenské odpovědnosti firem by mělo platit, že zákazník má možnost vyjednávat o ceně za službu či zboží. Je tedy nezbytné brát při zavádění pravidel Compliance ohled na to, aby nesvazovala ruce obchodníkům při obchodním kontraktu a dala prostor pro vyjednávání. Nevýhodou Compliance může být časová náročnost na zdokumentování a samotné schválení nestandardních

¹ Zdroj: Zbraně a náboje, červen 2010

podmínek. Může se totiž stát, že schvalování může být až příliš zdlouhavé, a to může zapříčinit nesplnění odevzdání nabídky zákazníkovi včas. Hodnota zmařeného kontraktu je nevyčíslitelná.

Bohužel pro Compliance nemáme jasná měřítka, jak bychom mohli zhodnotit situaci před zavedením a po jeho zavedení.

Pokud tržby společnosti nepřiměřeně klesnou a přitom ekonomická situace se výrazně nezmění a pokud tržby ostatních kategoricky stejných společností zůstanou na stejné úrovni jako v minulosti, mohli bychom dávat za vinu špatně zavedenému Compliance. Jedná se však o neověřenou hypotézu, která nemá žádné důkazné podklady.

Firemní kultura

Jeden z nejdůležitějších článků celého Compliance je osoba, která tuto politiku do firmy zavádí. Tato osoba je přeci zodpovědná za nastavení pravidel, školení, kontrolu, prostě veškeré fáze této problematiky.

Shodneme se, že tento pověřený člověk, by měl absolvovat školící kurz a znát obsahy právních předpisů, kterých se Compliance dotýká. Ale je to dostatečné? Znovu bychom měli apelovat na to, aby osoba byla s firmou sžita, aby znala její firemní zvyklosti, do kterých bude implementovat novou politiku, především zavádět opatření zamezující podvodná jednání, a která by ale co možná nejméně ovlivnila, především její stávající časovou náročnost. V případě špatného zavedení, kdy se klade vysoká časová náročnost na dokladování, již nezbude čas na samotný obchod.

Nákladnost

Nejenom zavedení Compliance do firmy stojí peníze, ale také fungování je velice finančně náročné. Záleží samozřejmě na velikosti firmy a na jejích obchodních partnerech. *(MBCZ schvaluje své obchodní partnery a dodavatele, například firmy vytvářející nástavby na vozidla. Každé toto schválení trvá určitý čas a především jsou finančně nákladné. Pokud by zákazník vyžadoval subdodavatele, který není schválen Compliance managerem, obchod nemůže být zrealizován.).* Samotný proces schvalování je velice zdlouhavý a finančně nákladný. *(v MBCZ schvalovací proces probíhá předáním kontaktu pro schválení mateřské společnosti, sídlící v Německu, která ovšem tento materiál předává externí agentuře, aby se zabezpečilo nezvýhodňování. Tento schvalovací proces může trvat až několik týdnů a stojí okolo 2.000,- EUR).*

4. Závěr

Program Compliance jako takový nemůže být špatný, protože se zabývá odpovědným chováním firem. Jeho standardy jsou v souladu s etickými a právními zásadami, které by firmy měly dodržovat i bez zavedení samotného Compliance. Existuje však mnoho způsobů, jak obrátit význam a uchopit ho nesprávně. A protože neexistuje jednotný návod, jak program v podniku zavést a především protože existují jen určité indikátory jak ohodnotit toto zavedení, je zhodnocení celkového přínosu programu Compliance velice nesnadné.

Podle mého názoru, pokud podnik chce prosperovat a chce být za svou podnikatelskou činnost odpovědný, nemusí program Compliance zavádět. Tyto investice do zavedení Compliance do firmy, může využít jinak, např. zlepšováním pracovního prostředí pro své zaměstnance, inovacemi do informačních technologií,...

Především se nevyvrací to, že pokud podnik nezavedl tento program, že porušuje etické kodexy a že se nechová transparentně a zodpovědně. A na druhé straně se nevyvrací, že pokud podnik zavedl program Compliance a CSR, se chová naprosto odpovědně (*např. případ Shell*).

V nadcházejících volbách v květnu 2010 mají politické strany ve svých volebních programech za hlavní motto boj proti korupci.

Pokračujícím trendem podle mého názoru bude další prosazování politiky Compliance do firem z důvodu zvyšujícího se tlaku na boj proti korupci.

5. Seznam literatury:

- PUTNOVÁ Anna, SEKNIČKA Pavel, *Etické řízení ve firmě, nástroje a metody, Etický a sociální audit*, Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1621-3.
- GREGOR Filip, *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí, Jak hodnotit odpovědnost korporací?*, Zelený kruh, 2007, program GARDE – Globální odpovědnost Ekologického právního servisu, ISBN 978-80-254-0204-7.
- JAKUBKA Jaroslav, *Interní předpisy zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích*, Praha: ASPI 2005, ISBN 80-7357-122-6.
- KLITGAARD Robert, MACLEAN-ABAROA Donald, H. LINDSEY PARRIS, *Corrupt cities, a practical guide to cure and prevention*, Washington: The World Bank 2000, ISBN 0-8213-4600-8.
- JOHSON Kenneth P., JAENICKE Henry R., *Evaluating internal control*, New York: John Wiley, 1980, ISBN 0-471-05620-0.
- EUROPEAN COMMISSION, *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*, Green Book, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission, 2001, ISBN 92-894-1478-2.
- CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, *Global Corruption Report 2009, Corruption and the Private Sector*, New York: Transparency International, 2009, ISBN 978-0-521-1320-4.
- STEINEROVÁ Magdaléna, VÁCLAVÍKOVÁ Andrea, MERVART Radomír, *Společenská odpovědnost firem, Průvodce nejen pro malé a střední podniky*, Business Leader Forum, Praha: Top Partners s.r.o., 2008.
- TRNKOVÁ Jana, *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*, Praha: Business Leader Forum, 2004.
- Zákon o obalech č. 477/2001 Sb.
- SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 94/62/ES z 20. prosince 1994 o obalech a obalových odpadech
- Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 1221/2009 ze dne 25. listopadu 2009 o dobrovolné účasti organizací v systému Společenství pro environmentální řízení podniků a audit (EMAS) a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 176/2001, rozhodnutí Komise 2001/681/ES a 2006/193/ES.

- Usnesení Vlády České republiky ze dne 25.října 2006 č. 1199 o Strategii vlády v boji proti korupci na období 2006-2011
- A Guide to for Integrating Human Rights into Business Management, Business Leaders Initiative on Human Rights, 2005.
- Zbraně a náboje, červen 2010

Materiály využitě z interního portálu MBCZ:

- Corruption Prevention Classroom Training 2010, firemní tréninkové materiály Daimler, 2010.
- Etický kodex společnosti Daimler AG,
- Příručka pro boj proti úplatkářství, vnitřní směrnice Daimler, 2006.
- Všeobecná pravidla chování, vnitřní směrnice Daimler, 2004.
- Výroční zpráva DaimlerChrysler Automotive Bohemia, 2007

Internetové odkazy:

- www.cnb.cz
- www.csr-online.cz
- www.csreurope.org
- www.corporatecompliance.com/
- <http://pravniradce.ihned.cz>
- www.lidovky.cz
- www.transparency.cz
- www.osn.cz
- <http://cs.wikipedia.org/>
- www.mvcr.cz
- www.ekokom.cz
- www.ekonomika.ihned.cz
- www.nadacepartnerstvi.cz
- www.foe.co.uk/campaigns/corporates/case_studies/shell/index.html

Příloha 1:

Vzor textu ve věci: Odmítnutí dárku¹

Vážený pane <jméno>, vážená paní (slečno) <jméno>,

mnohokrát Vám děkuji za nabídnutý dárek. Bohužel jej však nemohu přijmout, protože by to znamenalo porušení interních předpisů společnosti MBCZ.

Rádi bychom této příležitosti využili k tomu, abychom Vás, jako našeho významného obchodního partnera, informovali o našem Kódu jednání, který je závazným interním předpisem pro všechny zaměstnance skupiny. Podle ustanovení tohoto Kódu jednání (odstavec IV. 1. 9) mohou zaměstnanci přijímat propagační materiál a další předměty do hodnoty 30 eur. Při akceptování dárků v rámci tohoto limitu hodnoty musí být navíc zajištěno, že takový dárek neovlivní rozhodování příslušného zaměstnance. Za žádných okolností nesmí vzniknout dojem nežádoucího ovlivňování, a proto je třeba v případě jakýchkoli pochybností dárky odmítnout.

Tento Kód jednání je doplněn celou řadou souvisejících interních firemních zásad a směrnic, ve kterých je podrobně popsáno jednání požadované od zaměstnanců společnosti MBCZ a které jim poskytují strukturované pokyny, např. při jejich jednání s obchodními partnery nebo v případě potenciálního střetu zájmů.

Pokud byste se jako náš významný obchodní partner chtěl(a) seznámit s požadavky kladenými na naše zaměstnance, jistě by to přispělo k našemu ještě hlubšími vzájemnému porozumění. Náš Kód jednání je Vám kdykoliv k dispozici ke stažení na našich firemních webových stránkách: www.daimler.de > Downloads > Integrity Code/Verhaltensrichtlinie (v případě zájmu můžeme poskytnout český překlad).

Uvědomujeme si význam našeho vzájemného obchodního partnerství pro náš úspěch a velmi si ho vážíme. Těšíme se na naši trvalou spolupráci vedoucí k podpoře dobrého jména naší společnosti a našich oboustranných zájmů.

S přátelskými pozdravy

<podpis>

¹ Dopis společnosti MBCZ pro použití v případě odmítnutí daru.

Příloha 2:

Případová studie MBCZ¹

Máte jednat se státními úředníky z ministerstva životního prostředí o navrhovaném zpřísnění emisních norem platných pro osobní automobily.

Během obecného hovoru po skončení schůzky se jeden z vedoucích delegace náhodou zmíní o tom, že má synovce, jenž je momentálně v New Yorku a rád by absolvoval stáž u společnosti MBCZ, a zeptá se, zda nemáte možnost nějak pomoci.

Co máte v takovém případě udělat?

Nejprve se pečlivě zamyslete nad následujícími otázkami:

Jednáte se státním úředníkem?

Ano. Jako zaměstnanec státního orgánu je vedoucí delegace zcela jednoznačně státním úředníkem.

Znamenala by případná pomoc poskytnutí něčeho hodnotného státnímu úředníkovi?

Ano. Není podmínkou, že výhoda musí být poskytnuta přímo žadateli (tedy státnímu úředníkovi). Případná pomoc by znamenala poskytnutí určitého privilegia (tento výraz je klasifikován jako „něco hodnotného“).

Je účelem získání určité výhody pro společnost MBCZ?

Ať už máte v úmyslu získat výhodu pro společnost MBCZ nebo ne, jednalo by se o nevhodný postup, protože pomoc by byla určena státnímu úředníkovi, jenž se zabývá regulačními opatřeními, která mají vliv na podnikání společnosti.

¹ Zdroj: Příručka proti potírání, Směrnice MBCZ

Závěr:

Vysvětlíte státnímu úředníkovi, že společnost MBCZ má jasně definovaná pravidla pro získávání stážistů. Naznačte, že do procesu výběru nemáte možnost zasahovat a navrhněte, že zprostředkujete kontakt s příslušným oddělením, které má tyto záležitosti na starosti. Poté se ujistěte, že případná žádost se posuzuje standardně bez jakéhokoli protěžování.

Příloha 3:

Výtažek z výroční zprávy společnosti DaimlerChrysler Automotive Bohemia s.r.o. za rok 2007

§ Aktivita v oblasti výzkumu a vývoje

Společnost se nezaměřuje na aktivity v oblasti výzkumu a vývoje. Ty vykonává v rámci České republiky její sesterská organizace Mercedes-Benz Engineering s.r.o. Společnost Mercedes-Benz Engineering s.r.o. je v rámci Evropy jedinou společností mimo území Spolkové republiky Německo, kde je realizován výzkum a vývoj součástí vozidel Mercedes-Benz.

§ Aktivita v oblasti pracovněprávních vztahů

Společnost je aktivním hráčem na pracovním trhu. Nezaměřuje se pouze na získávání špičkových odborníků na pracovním trhu, ale prostřednictvím spolupráce s vysokými školami umožňuje studentské praxe a v návaznosti na ně vytváří absolventská místa.

§ Aktivita v oblasti životního prostředí

Mateřská společnost Daimler A.G. vždy preferovala při vývoji svých výrobků hledisko ochrany životního prostředí. Je celosvětovým leaderem v zavádění ekologicky šetrných technologií v oboru dopravní techniky. Jedním z úkolů společnosti DaimlerChrysler Automotive Bohemia s.r.o. je aplikace těchto technologií na českém trhu. Prodávané modely jsou dnes standardně vybaveny zařízeními splňujícími normy Euro 4 a Euro 5.

§ Ostatní aktivity společnosti

Společnost se nesoustřeďuje pouze na obchodní aktivity, ale přispívá též na charitativní činnost v České republice. Společnost podporuje nadaci Dagmar a Václava Havlových Vize 97, podílí se na financování dětských domovů a podporuje kulturní a sportovní aktivity jako např. hudební festival Pražské jaro nebo kulturní akce pro veřejnost přímo v prostorách firmy.

Příloha 4:

Mezinárodní organizace sdružené na pomoc firmám při vytváření vnitřních standardů

OECD

Obrázek č. 3



OECD je zkratka pro Organizaci pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, která sdružuje 30 nejvyspělejších států světa, ve kterých sídlí většina korporací.

Neexistence závazných standardů a pravidel odpovědného chování vytváří tenkou hranici mezi ještě odpovědným a již neodpovědným. Jako základní vodítko pro CSR firem může sloužit komplexní soubor pravidel, kterým je Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti.

Global Compact

Dalším mezinárodním souborem pravidel chování nadnárodních korporací je Global Compact. Tak jako je tomu u Směrnice OECD, ani Global Compact nestanovuje jasně definovaná pravidla, ale pouze principy, kterými by se společnosti, které se dobrovolně přihlásí ke Global Compactu, měly zabývat.

Global Compact je iniciativou generálního tajemníka OSN Kofi Annana zahájenou v roce 1999 v Davosu. Vychází ze Všeobecné deklarace lidských práv, Základních principů a práv pracujících vydaných Mezinárodní organizací práce a z Agendy jedenadvaceti zásad Summitu Země o životním prostředí. Tyto tři dokumenty představují vyprofilovaný soubor univerzálních hodnot sdílených všemi vládami. Žádná jiná iniciativa v oblasti sociální odpovědnosti v podnikové sféře se nemůže odvolávat na tak univerzální a legitimní podporu.¹

¹ Všeobecná pravidla chování, Směrnice MBCZ

Příloha 5:

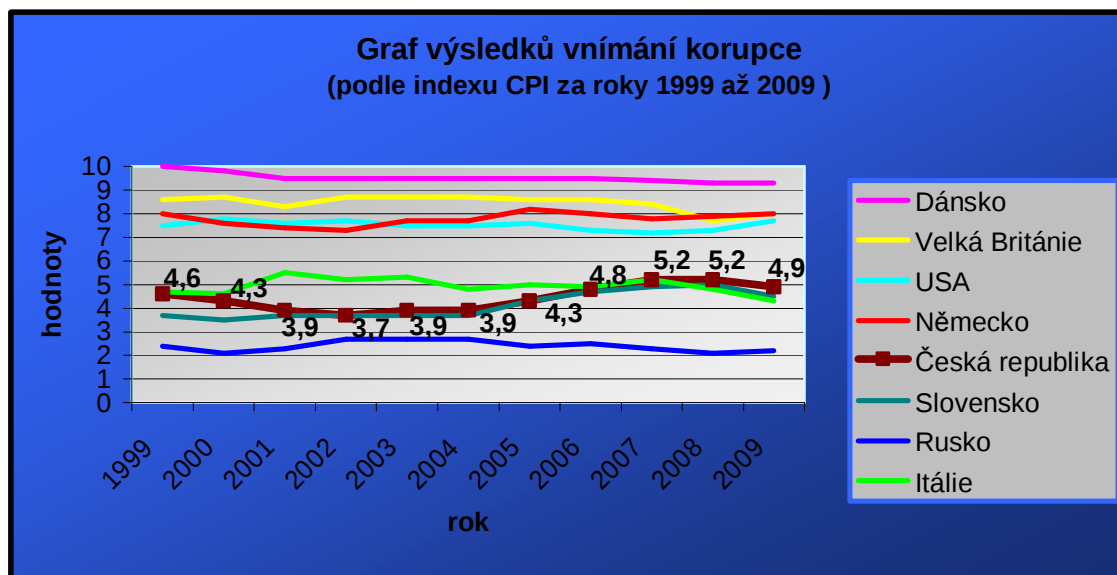
Transparency International

Českou neziskovou organizací, jejímž cílem je mapování korupce a svou činností napomáhat k omezování korupce v ČR je organizace Transparency International (TIC).

TIC se věnuje nejenom konkrétním oblastem (jako například problematice veřejných zakázek), ale právním i vzdělávacím aktivitám. TIC je součástí mezinárodní sítě nevládních organizací Transparency International (TI).

- **Index vnímání korupce (Corruption Perception Index; CPI)**

Index seřazuje země podle stupně vnímání existence korupce mezi úředníky veřejné správy a politiky. Průzkumy použité při sestavování CPI obsahují otázky související se zneužíváním pravomocí veřejných činitelů k získání osobních výhod. Otázky se zaměřují například na uplácení veřejných činitelů a uplácení při zadávání veřejných zakázek.



Zdroj www.transparency.cz

Umístění v roce 2009 na 146. místě ze 180 hodnocených se pro Rusko stal nemilým překvapením.

Organizace uvádí, že se zde každý rok vyplatí na úplatcích až 300 miliard dolarů (téměř 5,7 bilionu korun).¹

Proto se některé nadnárodní korporace, působící na ruském trh, dohodly a smlouvou ztvdily, že nebudou nabízet úplatky, ale že se budou snažit aktivně podílet na zavádění protikorupčních opatření. Pro některé podniky, které se budou chtít podílet na této politice, však toto může mít existenční dopady. Může se totiž stát, že podnik nebude chtít poskytnout úplatek, ale že bude muset, aby se udržela na trhu a nemusela „zbytečně“ ztrácet své zákazníky.

¹Zdroj: <http://byznys.lidovky.cz/>