

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2015

Michael Kasl

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Analýza CSR v podniku

Autor bakalářské práce: Michael Kasl

Vedoucí bakalářské práce: Martin John David Quigley, LL.M.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Analýza CSR v podniku“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

P o d ě k o v á n í

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, jímž je Martin John David Quigley, LL.M. a také Ing. Aleně Pláškové, CSc. za jejich pomoc a ochotu při zpracování této práce.

Název bakalářské práce:

Analýza CSR v podniku

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá analýzou společenské odpovědnosti (CSR) ve společnosti PwC. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se společenské odpovědnosti organizací, stejně tak i její historie a důvody pro implementaci. V části praktické je práce zaměřena na síť firem PwC, nejvíce pak na PwC ČR. Výčet CSR aktivit české firmy a mezinárodní strategie slouží ke vzájemnému srovnání a hodnocení, které probíhá i pomocí mezinárodních standardů. Výsledek analýzy slouží jako podklad pro identifikaci prostoru pro zlepšení.

Klíčová slova:

Společenská odpovědnost organizací (CSR), trvale udržitelný rozvoj, PwC, GRI

Title of the Bachelor Thesis:

Analysis of CSR in a company

Abstract:

The Bachelor thesis deals with the analysis of corporate social responsibility (CSR) at PwC. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part explains basic concepts concerning the corporate social responsibility, as well as the history of CSR and reasons for implementing it. The practical part of the thesis is focused on the PwC network, mainly on PwC Czech Republic. Mentioned CSR activities done by PwC CZ and international strategy are used for comparison and evaluation, which also takes place by means of international standards. Results of the analysis serve as a basis for identification of space for improvement.

Key words:

Corporate social responsibility (CSR), sustainable development, PwC, GRI

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Teoretická část.....	11
2.1. Co si představit pod pojmem CSR (Corporate Social Responsibility).....	11
2.2. Historie CSR.....	12
2.2.1. Počátky	12
2.2.2. CSR v druhé polovině 20. století.....	13
2.2.3. Novodobé CSR.....	14
2.3. Kdo je to stakeholder	15
2.4. Pilíře CSR	16
2.4.1. Ekonomický pilíř	16
2.4.2. Environmentální pilíř.....	17
2.4.3. Sociální pilíř	18
2.5. Proč se angažovat v CSR	19
2.6. CSR Standardy.....	21
2.6.1. GRI	21
2.6.2. SA8000	22
2.6.3. AA1000	22
2.6.4. ISO 26000.....	22
2.7. Implementace konceptu CSR.....	23
3. Praktická část.....	24
3.1. Struktura PricewaterhouseCoopers.....	24
3.2. PwC Česká republika.....	25
3.3. Firemní důvody pro CSR.....	26
3.4. CSR aktivity PwC Česká republika	27
3.4.1. Ekonomický pilíř	27
3.4.2. Environmentální pilíř.....	30
3.4.3. Sociální pilíř	31
3.5. Strategie CSR pro celou síť PwC.....	36
3.5.1. Odpovědné podnikání.....	36
3.5.2. Péče o životní prostředí	37
3.5.3. Lidé, rozmanitost a začleňování do společnosti	38
3.5.4. Zapojení do komunitních projektů a spolupráce s neziskovým sektorem	38

3.6.	Srovnání, hodnocení a navrhovaná zlepšení	39
3.6.1.	Odpovědné podnikání	41
3.6.2.	Péče o životní prostředí	42
3.6.3.	Lidé, rozmanitost a začleňování do společnosti	44
3.6.4.	Zapojení do komunitních projektů a spolupráce s neziskovým sektorem	45
4.	Závěr.....	46
	Seznam literatury a ostatních zdrojů	48
	Seznam tabulek a obrázků	50

1. Úvod

Za téma mé bakalářské práce jsem si zvolil analýzu aktivit CSR a konkrétně se budu zabývat společností PricewaterhouseCoopers Česká republika (PwC ČR).

Mne samotného problematika společenské odpovědnosti velice zajímá. Setkal jsem se s ní již v několika předmětech a projektech, na kterých jsem měl to štěstí spolupracovat. Z mých získaných zkušeností a nabytých vědomostí jsem byl schopen, postupem času, si vytvořit poměrně ucelený názor na daný koncept. Tudíž zastávám stanovisko, že společenská odpovědnost by měla začít u každého z nás jednotlivě a zakořenit se jakožto nezbytná součást našeho každodenního životního stylu. Přeci jen je nás tu čím dál tím víc a Země je prozatím jen jedna. Věřím, že v době, kdy se tento utopický scénář stane realitou, nebude již nutné mluvit o CSR, nýbrž každý ředitel, manažer, ale i dělník bude dělat to, na co je zvyklý již od útlého věku, a koncept CSR zcela zevšední.

Abychom se dopátrali onoho pravého významu zkratky CSR, musíme nejprve pochopit, že být společensky odpovědný není jen o budování reputace velkých firem, či filantropii bohatých. Společenská odpovědnost je určitým způsobem života a týká se nás všech. Vždyť za každou organizací stojí někdo z nás, konkrétní člověk, určitá skupina lidí, na kterých leží rozhodnutí, jakým směrem se bude jejich organizace ubírat. V dnešní době už se naštěstí stává pomalu zvykem, ubírat se směrem společensky odpovědným, neboli nenásledovat jen slepě zisk, ale brát ohled i na naše okolí a všechny zainteresované strany. Chceme-li tedy zjistit, co je to CSR, stačí si uvědomit, jak bychom se my sami měli chovat odpovědně ke společnosti a přenést náš společensky odpovědný životní styl do většího měřítka, měřítka firem, států a celosvětových nadnárodních korporací.

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části a to teoretickou, kde jsou vysvětleny všechny důležité pojmy týkající se problematiky CSR, a praktickou, ve které je čtenář obeznámen se společností PwC ČR a s jejími činnostmi týkajícími se společenské odpovědnosti.

Cílem této práce je analyzovat aktivity CSR ve společnosti PwC ČR. Tato analýza proběhne pomocí srovnání konkrétních aktivit CSR firmy PwC ČR se CSR strategií, navrhnutou ústřední firmou sítě PwC. Dále budou tyto aktivity, ale i celá zpráva o CSR, hodnoceny a to i z hlediska několika mezinárodních standardů. To vše za účelem vyzdvihnutí kvalitně odvedené práce a navrhnutí možných opatření ve věcech, které ještě potřebují doladit.

„Přišel čas k sepsání druhé kapitoly kapitalismu. Nové kapitoly, ve které dosáhneme řádné rovnováhy mezi krátkodobou výnosností a dlouhodobým udržitelným rozvojem.“

Indra Nooyi, Chairperson and CEO, PepsiCO Inc., BSR Conference 2014

2. Teoretická část

2.1. Co si představit pod pojmem CSR (Corporate Social Responsibility)

Podnikatelé už pomalu začínají zjišťovat, že hnát se čistě a jen za ziskem, nemusí být ani tou nejsnazší a už rozhodně ne tou dlouhodobě snadno udržitelnou cestou. Zisk je ovšem ten důvod, proč se firma zakládá a ani strategie CSR nehodlá jeho roli zlehčovat. Snaží se pouze postavit ho na stejnou úroveň s dalšími dvěma faktory. Tím vzniká něco, čemu se říká triple-bottom-line neboli 3 „P“ – Profit, People, Planet (zisk, lidé, planeta). Organizace se strategií CSR se tedy snaží soustředit jak na zisk, tak na to, co se děje kolem a uvnitř organizace. V dnešní době veřejnost již odpovědné chování od organizací začíná požadovat. Očekává se dobré zacházení se zaměstnanci a společníky, očekává se starost o okolí, ve kterém se společnost nachází, ať už o přírodu, či lidi žijící v něm a hlavně se očekává transparentnost a ochota vyjít vstříc. Každopádně nesmíme zapomínat, že celý princip společenské odpovědnosti je založen na dobrovolnosti a pokud firma pouze a jen dodržuje zákony a minima v nich stanovené, nejedná se vůbec o CSR. Stejně tak porušování zákonů není vnímáno jako odpovědné chování.

Definice:

Od počátků vzniku CSR se objevilo velké množství různých definic, některé složitější, některé jednoduché a žádná z nich nebyla špatná. Jde o to, že pojem CSR zahrnuje velice široké spektrum aktivit a je relativně těžké ho jednoznačně definovat. Níže uvádím několik nejdůležitějších definic.

Poslední a zároveň velice výstižná definice, kterou vydala Evropská unie, krásně a jednoduše shrnuje vše podstatné, co vlastně CSR představuje.

„Odpovědnost organizací za jejich dopady na společnost.“

(Evropská unie, Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011)

Předchozí definice publikovaná Evropskou unií byla taktéž velice výstižná a přesná, ale přesto existovaly tlaky na její další zjednodušení.

„Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a do vztahů se zainteresovanými stranami.“

(Evropská unie, Zelená kniha, 2001)

Další definice jsou komunikovány různými světovými organizacemi a sdruženími, které se problematikou společenské odpovědnosti zabývají.

Jednou z těchto mezinárodních organizací je i Business for Social Responsibility (BSR), která říká, že:

„Společenská odpovědnost je způsob podnikání, který je v souladu s etickými, zákonnými, komerčními a společenskými očekáváními, případně jde nad jejich rámec“.

(Business for Social Responsibility, 2009)

Další organizací je World Business Council for Sustainable Development, podle které:

„Společenská odpovědnost je trvalý závazek organizací chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako místního společenství a společnosti jako celku“.

(World Business Council for Sustainable Development, 1997)

Poslední definicí, kterou zde představím, je definice českého sdružení Business Leaders Forum Česká Republika.

„Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“

(Business Leaders Forum, Průvodce CSR, 2012)

Jak je tedy vidět, pohybujeme se ve světě mnoha definic CSR. Kterou zvolíme za tu nejlepší a nejdůležitější, je ale naštěstí jedno. Nejdůležitější je myšlenka za nimi skrytá, informace a rady, jenž musí organizace vzít za své a aplikovat je do praxe.

2.2. Historie CSR

Zmiňuji zde, že korporace si již začínají uvědomovat význam CSR a jak to bez něj půjde jen velmi těžší. Veřejnost se totiž o tyto praktiky začíná zajímat čím dál tím víc a zákazníci po celém světě upřednostňují firmy, které jsou společensky odpovědné. Vypadá to tedy, že myšlenka CSR je naprostou novinkou, která je zatím ještě v plenkách. Není tomu tak. Společenská odpovědnost organizací není novou ani nijak radikální myšlenkou. Princip upřednostňování odpovědného chování ke svému okolí před maximálním ziskem se objevuje již více jak před 100 lety.

(Katsoulakos, A Historic perspective of the CSR movement, 2004)

2.2.1. Počátky

Společnosti mající své velké továrny za městem řešily problém vyčerpaných dělníků, kteří museli denně dojíždět do práce, tenkrát velice znatelné vzdálenosti. V ohledu na to

už v 19. století začínají vznikat i celé nové vesničky, vytvořené firmami, které primárně slouží zaměstnancům oné firmy. Na tomto příkladu je vidět, že firmy daly přednost krátkodobému snížení zisků a tím posílily dlouhodobou udržitelnost jejich podnikání, aneb došlo k oboustranně výhodnějším podmínkám spolupráce.

Dalším zářným příkladem CSR z historie je společnost Johnson & Johnson. Bývalý ředitel společnosti a člen zakladatelské rodiny, Robert Wood Johnson v roce 1943, těsně před vstupem na burzu, vytvořil „Our Credo“. Krédo společnosti, ve kterém říká, že společnost je v první řadě odpovědná ke svým zákazníkům, že se musí snažit hnát ceny co nejnižší a naopak dodávat co nejvyšší kvalitu. V další řadě jsou odpovědní ke svým zaměstnancům, kteří musí být v práci spokojeni. Dále pak jejich odpovědnost sahá i na komunitu, ve kterých žijí a pracují a na okolí a jeho přírodní zdroje. V posledním odstavci zmiňuje i odpovědnost k držitelům akcií, kteří mohou očekávat férové zisky, pokud se společnost bude těchto principů držet. Toto se událo dlouho před vznikem pojmu CSR a přesto v těchto několika odstavcích byly shrnuty všechny jeho důležité myšlenky. Dokonce ještě dnes ve společnosti Johnson & Johnson věří, že toto krédo není jen jistým morálním kompasem, ale receptem pro úspěšné podnikání. Je-li to pravdou, nemůžeme říci, faktem však zůstává, že této společnosti se daří již více než sto let, tudíž je velice pravděpodobné, že na tom něco bude.

Jak je tedy zřejmé, existuje mnoho společností, které se zabývají myšlenkami CSR již velice dlouho. Zvýšená pozornost směrem k dobrovolně odpovědným aktivitám společností neučí manažery nic nového. Je zde pouze snaha udělat ze CSR něco naprosto všedního, něco, co by každý bral jako samozřejmost a nemuselo by se na to vůbec upozorňovat. Což je jedním z velice důležitých kroků ke zlepšení celkové kvality života a zachování našeho světa pro budoucí generace.

2.2.2. CSR v druhé polovině 20. století

Poprvé máme možnost vidět pojem CSR, jako takový, v publikaci Howarda Bowena, Social Responsibilities of the Businessman, která byla vydána v roce 1953. Jedná se o průkopnické dílo, jež započalo éru seriózních publikací na dané téma.

V roce 1961 vzniká mezinárodní organizace OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), reformací původní organizace z roku 1948, OEEC (Organisation for European Economic Co-operation). OECD je založeno jako fórum zemí, ve smyslu sdílení zkušeností, hledání řešení na společné problémy a koordinací domácí i zahraniční politiky. V dnešní době se OECD snaží o pomoc vládám po celém světě, především v těchto oblastech:

Obnovování důvěry v trhy a instituce, které je uvádějí do chodu. Zakládání solidních veřejných financí, jako stavební kámen pro budoucí udržitelný ekonomický růst. Podpora nových zdrojů ekonomického růstu skrze inovace, strategie rozvoje „zelenou“ cestou a vývoj vznikajících ekonomik. Zajišťování rozvoje vzdělání a schopností pro lidi každého věku, aby mohli produktivně a uspokojeně pracovat na pozicích zítřka.

I když se čím dál tím více společností začalo o problematiku CSR zajímat, nelze obvykle mluvit o klasické „3P“ strategii, kterou známe dnes. Tenkrát se společnosti snažily spíše adresovat problémy dané doby. V 60. letech to byly problémy se životním prostředím. V této době vzniká mnoho přírodo-ochranářských agentur zaměřených na problémy, které začínají způsobovat změny klimatu. Objevují se pojmy typu globální oteplování, emise skleníkových plynů a odlesňování. V letech 80. jsou tyto environmentální problémy nahrazovány naopak více sociálními. Řeší se chudoba a sociální nespravedlnosti. Nejdůležitějším prvkem tohoto období je však fakt, že se začíná mluvit o vykazování těchto dobrovolnických aktivit. Z počátku se opět jedná jen o výkazy týkající se životního prostředí. V 70. letech se mnohem více začínají angažovat v těchto výkazech země a podporují jak environmentální, tak sociální výkaznictví. Vznikají jak zákony požadující od určitých typů společností výkazy, například o zaměstnancích, tak různé hodnotící škály, ve kterých vlády hodnotí environmentální a sociální výkon společností. Stále však ještě v malém měřítku. To se pomalu začíná měnit na území Spojených států amerických a to koncem 80. let minulého století. Kvůli strachu ze stále většího znečištění ovzduší začíná převládat názor, že veřejnost má právo tyto informace znát. Tento názor následuje i Pollution Prevention Act z roku 1990.

V 90. letech dominovala myšlenka vývoje dlouhodobé udržitelnosti, která se prodrala do popředí především díky roku 1992, kdy se ve městě Rio de Janeiro konal „Earth Summit“. Vznikají mnohé členské organizace podporující CSR, mezi ty nejznámější patří „Business for Social Responsibility“, „CSR Europe“, či World Business Council for Sustainable Development“. CSR a její dlouhodobě udržitelný rozvoj pomalu, ale jistě získává místo v zasedacích místnostech mnoha společností. To se podepsalo i na vykazování zpráv CSR. Ty se již zaobírají širšími problémy než dřív, například komunitou v okolí společnosti. Jsou zakládány různé instituce zabývající se právě výkaznictvím. Jednou z hlavních je AccountAbility a její standard AA1000, jenž pojednává spíše o tom jak vykazovat, než co. Další, ještě významnější organizací, je Global Reporting Initiative (GRI). Misí této neziskové organizace je vyvinout a šířit globálně aplikovatelné pokyny pro podávání zpráv o udržitelnosti. Posledním vydaným standardem od GRI je G4.

Toto desetiletí bylo uzavřeno poměrně markantním mezníkem a to zahájením iniciativy „Global Compact“ organizací spojených národů OSN. Ohlášena byla již na konci minulého století, ale oficiálně vypuštěna až v roce 2000. V době vydání obsahovala 9 principů odpovědného podnikání, které se týkaly lidských práv, standardů práce a životního prostředí. O pár let později byl přidán ještě 10. princip, který se týkal korupce, tzv. Antikorupční princip. Celý projekt tedy nabádá k jisté formě spolupráce společností s OSN a implementaci deseti základních principů, tohoto desatera.

2.2.3. Novodobé CSR

První rok nového milénia byl opravdu zlomový. Dalším tranzitním prvkem do nového tisíciletí byla Lisabonská strategie, jenž byla ustanovena na summitu EU v březnu roku

2000. Jedná se o desetiletý plán, s cílem přeměnit Evropu k lepšímu. „Stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou na světě, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností.“¹ Díky tomu se opět rozšiřuje povědomí o CSR a spouštějí se další a další projekty. V červnu roku 2001 vydává Evropská komise tzv. „Zelenou knihu“ s podtitulem „Podpora společenské odpovědnosti v rámci EU“. Cílem je jako vždy propagace CSR. V říjnu 2002 je spuštěn další projekt zaměřen na propagaci CSR a obecně transparentnost a inovativnost. Multi-stakeholder Forum on CSR poskytuje prostor k diskusi mezi zainteresovanými stranami o dalším rozvoji na poli CSR. Fórum je hostováno Evropskou komisí a sdružuje především zástupce zaměstnaneckých svazů, podnikatelských svazů, odborů a nevládních organizací. V roce 2006 je vytvořena Evropská aliance pro CSR, jakožto společenství otevřené pro všechny evropské firmy.

(Skácelík, Učební text č. 10. Společenská odpovědnost organizací, 2010)

Již v roce 2009 bylo všem zcela jasné, že Lisabonská strategie bude naprostým zklamáním a tak se začíná pracovat na novém a lepším plánu. Ten je představen v březnu 2010 pod názvem Evropa 2020. Opět se tedy jedná o desetiletku. Hlavní principem této strategie je inteligentní, udržitelný a inkluzivní růst. Za cíl si klade především snížení nezaměstnanosti, zvýšení produktivity, snížení emisí skleníkových plynů, vyšší využitelnost obnovitelných zdrojů a zlepšení sociální soudržnosti. Prozatím to však bohužel vypadá, že ani Evropa 2020 nedoručí požadované výsledky.

2.3. Kdo je to stakeholder

Společnosti s konceptem CSR ve svých strategiích se snaží uspokojit mnohem širší skupinu lidí než společnosti se zájmem pouze v maximalizaci zisku. Lidem v této široké skupině se říká stakeholderi a zjednodušeně se jedná o každého, kdo je jakkoliv zainteresován se společností.

„Osoba, skupina, či organizace, která má své zájmy spojené s danou organizací. Stakeholderi mohou ovlivnit nebo být ovlivněni akcemi organizace, jejími cíli, či její politikou. Příkladem klíčových stakeholderů jsou věřitelé, ředitelé, zaměstnanci, vláda (a její agentury), vlastníci (akcionáři), dodavatelé, odbory a komunity, ze kterých podnik čerpá své zdroje. Ne všichni stakeholderi jsou si rovni. Zákazníci společnosti mají právo na spravedlivé obchodní zacházení, ale nejsou na ně brány stejné ohledy jako třeba na zaměstnance společnosti.“²

Zapojením všech stakeholderů může organizace získat spoustu výhod. Braní ohledu na všechny a komunikace s nimi vede k lepším vzájemným vztahům, budování důvěry, což

¹ Lisbon European Council, Presidency conclusions [online]. Lisbon. 23 and 24 March 2000, Dostupné z: <http://www.consilium.europa.eu/>

² JAMES E. POST, James E. Lee E. Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth. Orig. print., [Nachdr.]. Stanford, Calif: Stanford university press, 2002. ISBN 9780804743105.

v obratu snižuje rizika, přináší firmě různé inovace a obecně má vysokou informační hodnotu.

Říká se, že jsme si všichni rovni, ale i u dělení stakeholderů platí, že někteří jsou poněkud „rovnější“. Rozeznat ty klíčové je cestou k úspěchu. V následující tabulce je znázorněn velice jednoduchý způsob jak dělit a následně zacházet se stakeholdery.

Tabulka 1 – Rozdělení stakeholderů

Úroveň ovlivnění firmy	Vysoká	Udržet spokojené	Klíčoví hráči
	Nízká	Minimální úsilí	Udržet informované
		Nízká	Vysoká
		Úroveň zájmu ve firmě	

Zdroj: TOGAF 9.1. *Part III: ADM Guidelines & Techniques, Stakeholder Management* [online]. 2011. Dostupné z: www.opengroup.org

Příklady klíčových hráčů jsou již výše, mezi ty sekundární patří například konkurence, široká veřejnost a média. Každá společnost má různé stakeholdery a ne vždy jsou zmíněné příklady primárních a sekundárních takto zařazené, což znamená, že pro některé firmy může být vláda spíše sekundárním a naopak třeba média primárním stakeholderem. Nejdůležitější však je dané skupiny stakeholderů identifikovat a následně s nimi patřičně jednat.

2.4. Pilíře CSR

Jak již bylo zmíněno, koncept CSR zahrnuje tři základní charakteristiky, tzv. „triple-bottom-line“. To koresponduje se třemi základními stavebními pilíři CSR. Jedná se o pilíř ekonomický, sociální a environmentální. Profit (zisk) tedy spadá pod pilíř ekonomický, People (lidé) pod sociální a Planet (planeta) pod environmentální.

(Pavlík, Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál, 2010)

2.4.1. Ekonomický pilíř

Tento pilíř je především o přinášení zisku. Chceme tedy co nejvyšší zisky za předpokladu dlouhodobé udržitelnosti, chceme se neustále rozvíjet, chceme budovat dobré jméno a vztahy, chceme získat nové obchodní příležitosti a partnery a hlavně si

chceme udržet to, co už máme. Důležitou roli v tomto pilíři hraje i tzv. „Etický kodex“, což je jistý seznam interních pravidel, které dá dohromady sama společnost a který má dopomáhat ke každodennímu zdárnému chodu společnosti v souladu s konceptem CSR. Vzhledem k tomu, že všechny aktivity spojené s konceptem CSR jsou dobrovolné, nelze ani tento kodex chápat jako zavazující právní dokument, nicméně pokud se k němu firma opravdu veřejně hlásí, je obvykle schopna ohlídat si jeho plnění svými zaměstnanci. Součástí kodexu bývají i sankce, které je možné uvalit za porušení těchto pravidel. Kdyby totiž docházelo k častému a veřejně známému porušování kodexu, znamenalo by to pro společnost notnou dávku negativní publicity, která by se zajisté odrazila i na ziscích společnosti.

Příklady CSR aktivit ekonomického pilíře:

- Transparentnost (aktivity, výroční zprávy, finanční ohodnocení manažerů atd.)
- Kvalitní a bezpečné produkty a služby
- Anti-korupční jednání
- Udržování dobrých vztahů se zákazníky (zákaznický servis, zpětná vazba)
- Etický marketing (jasně záporný postoj ke klamavé reklamě)
- Šíření CSR (mezi dodavatele, popřípadě výběr dodavatelů, kteří se CSR již zabývají)
- Udržení ceny v rozumném intervalu
- Podpora nadací (případně jejich zakládání)
- Ochrana duševního vlastnictví

2.4.2. Environmentální pilíř

Pilíř ohlížející se na životní prostředí, pomocí něhož chceme zachovat naši planetu použitelnou i pro příští generace a jako vedlejší produkt tohoto snažení stoupnout v očích našich stávajících i nových zákazníků. Postupné odstraňování negativních vlivů na okolí totiž v podstatě znamená nulovou negativní publicitu v tomto ohledu, případně i nějakou tu pozitivní. Což se může velice snadno odrazit jako jistý druh konkurenční výhody, v dnešním silně konkurenčním prostředí.

Příklady CSR aktivit environmentálního pilíře:

- Snížení spotřeby přírodních zdrojů (úspory vody, energie, materiálu, recyklace atd.)
- Využívání obnovitelných zdrojů
- Odbourání znečišťování okolí (snížení emisí, vypouštění, či úniků nebezpečných chemikálií)
- Využití ekologických technologií
- Výroba ekologicky přátelských výrobků
- Využívání místních dodavatelů
- Zajištění šetrného způsobu dopravy pro zaměstnance
- Předcházení rizik

2.4.3. Sociální pilíř

Sociální pilíř je dobré hned ze začátku rozdělit na dvě odlišné dimenze. Dimenzi interní a dimenzi externí. Do interní oblasti se řadí zaměstnanci a obecně všichni, kdo se vyskytují na pracovišti společnosti, tedy uvnitř společnosti. Naopak do externí oblasti patří komunity a instituce z okolí firmy.

2.4.3.1. Interní dimenze

Klíčovým, ziskotvorným faktorem pro společnost jsou její zaměstnanci, a o tyto zaměstnance je důležité pečovat. Pokud by se firma o své zaměstnance nestarala, nejspíše by část z nich odešla a to pravděpodobně ta kvalitní část, která se rozhodne, že u konkurence bude lépe. Společnost má možnost ovlivnit jak spokojenost, tak bezpečnost a tím pádem, nepřímo, i produktivitu. To vše vede k loajalitě zaměstnance a oboustranně maximálně výhodnému soužití.

Příklady CSR aktivit interní dimenze sociálního pilíře:

- Všechné zaměstnanecké výhody (příspěvky všeho druhu, flexibilní pracovní doba, prémie, slevy na výrobky společnosti, hmotné odměny, firemní auto, systém cafeterie benefitů atd.)
- Zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu (delegování, zpětná vazba)
- Zdravotnická péče (bezpečnostní předpisy, firemní lékař)
- Rozvoj a vzdělání
- Férové a transparentní ohodnocení za prováděnou práci
- Outplacement
- Dodržování lidských práv
- Zákaz dětské a nucené práce
- Rovnost příležitostí (pro opačná pohlaví, rozdílné barvy pleti, různá náboženství)
- Vyváženost pracovního a osobního života (tzv. work-life balance)
- Zapojení zaměstnanců do podpory místních komunit

2.4.3.2. Externí dimenze

V okolí firmy téměř vždy budou jisté zainteresované komunity a to od počátku založení firmy. Z toho důvodu je dobré si tyto komunity předcházet, jelikož se v jejich řadách ukrývají potenciální zákazníci, zaměstnanci, ale i ambasadoři, kteří budou šířit jméno i skutky firmy dál a je jen na firmě, zda to bude dobré jméno a dobré skutky, či naopak.

Příklady CSR aktivit externí dimenze sociálního pilíře:

- Podpora místního vzdělání (investice do místních škol, účast na výuce, hmotné dary, výhody pro studenty, nabídka stáží a brigád, konzultace závěrečných prací atd.)
- Péče o sociálně slabé občany a děti
- Pořádání kulturních a sportovních akcí

- Podpora místních sdružení
- Zaměstnávání znevýhodněných občanů (handicapovaných, etnických menšin)
- Zohlednění faktoru, že potenciální zaměstnanec je místní při náboru
- Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit společnosti

2.5. Proč se angažovat v CSR

Důvodů, proč se angažovat v CSR, může být mnoho, ať už je jím nutkání konat dobra ze strany těch bohatších, snaha o záchranu naší planety z rukou nadšenců, úloha států regulovat, zlepšení veřejného mínění o firmách iniciované manažery, či pouhá touha po větších ziscích. Hlavním faktem však zůstává, že na důvodu nezáleží, důležité je především začít.

Jak již bylo zmíněno, primární stále pro firmy zůstává zisk. Když už tedy investovat do společenské odpovědnosti, je logické očekávat určitý výnos. Takovýchto výnosů je mnoho druhů a netýkají se jen firem. Výhody ze CSR se týkají všech stakeholderů, ať už zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, států, či občanů žijících v okolí těchto firem.

Pro zákazníky jsou výhody zcela zřejmé a to hlavně neustálé zvyšování kvality odebíraných výrobků, či služeb a širší sortiment, který je spojen s neustálými inovacemi na popud CSR. Zaměstnancům se zlepšují pracovní podmínky, prostředí, zaměstnanecké výhody, rozvoj, péče. Dodavatelé do těchto firem si zase mohou pochvalovat transparentnost v jednání, či pozitivní tlaky na ně samotné, z hlediska kvality. Občané v okolí jistě ocení zlepšující se životní prostředí a sociální vztahy. A veřejný sektor zase přivítá úspory financí.

Firmy bohužel nemohou žít jen z dobrého pocitu, že CSR je výhodné pro všechny ostatní a tak musí být výhodné i pro ně. Několik přínosů logicky vyplývá z výhod ostatních, neboli spokojený zákazník je vracející se zákazník, spokojený zaměstnanec je produktivní a loajální zaměstnanec a tak dále.

(Zadrazilová, Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání, 2010)

Průzkumy se shodují především na těchto výhodách:

Úspora nákladů

Zdá se to poněkud neuvěřitelné, jelikož naprostá většina CSR činností je pro firmu určitým nákladem navíc. Pravdou však je, že náklady na CSR jsou tzv. explicitní, neboli jsou to ty náklady, které firma pocítí okamžitě. CSR však pomáhá šetřit tzv. implicitní náklady, neboli ty náklady, které nejspíše přijdou, ale je velice složité je dopředu vyčíslit. Jedná se například o náklady spojené s budoucími soudními spory, které mohly být snadno odvráceny, kdyby měla firma strategii CSR, náklady na vypořádání se s všemožnými škodami způsobenými životnímu prostředí, vysoká fluktuace

nespokojených zaměstnanců, či náklady způsobené použitím zastaralé technologie nebo naprosto jednoduše pokuty.

Lepší jméno společnosti

Strategie CSR v podstatě zvyšuje hodnotu nehmotných aktiv. Pokud se firma aktivně zaobírá všemi stakeholdery, roste firemní reputace, s tím spojená hodnota značky a důvěra v ni. Vznikají lepší partnerské vztahy a vzrůstá důvěra mezi zákazníky a dodavateli.

Fluktuace zaměstnanců

Momentálně se na vysokou fluktuaci zaměstnanců pohlíží jako na nový typ moru. Žádná společnost nechce totiž přijít o své kvalitně vychované zaměstnance a horko těžko hledat nové. Inovativní prostředí, transparentnost, kvalitní péče, rozvoj, či odpovědné firemní praktiky, to vše přispívá ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců, což firmě jak snižuje náklady a zlepšuje jméno, ale i ubírá starosti.

Více koncových zákazníků i odběratelů

V dnešním světě stále více přibývá lidí, které zajímá, jak je daný produkt vyrobený, odkud pochází, kdo se podílel na jeho výrobě atd. Tito lidé jsou během nakupování hnáni přesvědčením, že není důležité co nejvíce ušetřit, ale podpořit svým nákupem lepší svět zítřka. Tito zákazníci jsou mnohem loajálnější a jsou ochotni utratit více peněz, za jinak srovnatelné výrobky s konkurencí, které nesou pečeť CSR. V tomto ohledu dává strategie společenské odpovědnosti firmě jistou konkurenční výhodu. Podobně tomu tak je i u velkoodběratelů, strategie CSR s sebou nese i zvýšené požadavky směrem k dodavatelům. Chce-li být společnost odpovědná, měla by chtít i spolupracovat se společnostmi, které jsou taktéž společensky odpovědné. V dnešní době je již naprosto běžné použít například i environmentální kritéria pro výběr dodavatele, zejména pak ve veřejném sektoru.

Přilákání investorů

Při rozhodování kam investovat, se řeší nespočet faktorů. Ty nejpodstatnější jsou výnosnost z investice a její rizikovost. Vzhledem k tomu, že strategie CSR dopomáhá k rychlejšímu a dlouhodobě udržitelnějšímu rozvoji a snaží se předcházet budoucím sporům a katastrofám, má se za to, že společensky odpovědné firmy jsou méně rizikové a přinášejí i větší výnosy. Management firmy podporující koncept CSR je obecně brán jako kvalitní a tudíž láká více investorů.

Zvyšování zisku z dlouhodobého hlediska

Ačkoliv se stále vedou diskuze, zda je ono tvrzení pravdivé, obecně převládá názor, že ano. Vyšší zisky v podstatě souvisí se všemi předchozími přínosy.

„Nezáleží na tom, co prodáváte. Lidé podrobně sledují, jak vedete své podnikání a společnosti, které to dělají nejlépe, vyhrají závod jménem CSR. A to daleko před těmi, pro které je firemní dárcovství tím jediným indexem společenské odpovědnosti organizací.“³

2.6. CSR Standardy

Jak přibývalo firem věnujících se CSR a možností na poli aktivit, kterým se tyto firmy mohly věnovat, tak přibývalo i metod na jejich hodnocení. Co je ale třeba také hodnotit, je pravdivost zpráv o společenské odpovědnosti. Společnosti se totiž snaží vypadat co nejlépe a linou k zamlčování skutečností, říkání polopravd, či jednoduše svou pravdu lehce přikrášlí. Z tohoto důvodu je čistě interní hodnocení spíše věcí důvěry ve společnost a doporučuje se hodnotit aktivity externě nebo alespoň kontrolu nezáujatou osobou.

Hodnocení samotné lze provést pomocí různých indexových metod, či benchmarkingu. Mezi tyto metody patří například index znečištění, měření na základě dotazníků nebo jednoduchá analýza výročních zpráv. Další možností hodnocení jsou exaktní metody, mezi které patří řada norem a standardů.

2.6.1. GRI

Mezi ty nejznámější patří standardy od mezinárodní instituce, sídlící v Amsterdamu, Global Reporting Initiative. Jedná se především o návody a pravidla, jak se postavit k psaní zprávy o společenské odpovědnosti.

„Naší snahou je udělat z vykazování zpráv o udržitelném rozvoji běžnou praxi a to poskytováním poradenství a podpory organizacím.“⁴

V roce 2006 byla vydána třetí a zatím poslední přeložená do češtiny generace směrnic G3. Následovala úprava v roce 2011 na verzi G3.1, která obsahuje rozšířenou podporu v oblasti lidských práv, pohlaví a dopadů na místní komunity. V květnu roku 2013 byla vydána prozatím poslední generace směrnic G4. Do konce roku 2015 je však ještě možné plně využívat směrnic G3 a G3.1. Zprávy vydané od 1. 1. 2016 by již však měly být upraveny podle směrnice nové.

Kromě zásad a návodu pro tvorbu zprávy tento standard obsahuje požadované údaje a indikátory. Těchto indikátorů je v poslední generaci G4 celkem 91 a je žádoucí zahrnout všechny nebo alespoň vysvětlit proč byl daný indikátor vynechán.

³ LEVICK Richard. *Corporate Social Responsibility for Profit* [online]. Forbes. 2012. Dostupné z: www.forbes.com

⁴ Mise GRI. [online]. Dostupné z: www.globalreporting.org

2.6.2. SA8000

Další z řady známých standardů je certifikační norma SA 8000, vytvořená organizací Social Accountability International, zkráceně SAI. Opět se jedná o dobrovolnou a nezávislou normu a zabývá se etickými pravidly ve výrobním procesu. Cílí tedy na nucenou práci, dětskou práci, zdraví a bezpečnost, svobodu sdružování, diskriminaci, pracovní doby, mzdy a disciplinární praktiky. Krom těchto osmi bodů jsou součástí normy požadavky na systém řízení, mezi něž patří politika organizace, plánování a realizace, řízení dodavatelů a další.

2.6.3. AA1000

Jak již bylo zmíněno, v roce 1995 byla ve Velké Británii založena společnost AccountAbility, která roku 1999 vydává normu AA1000, jejímž cílem je zhodnotit důvěryhodnost a kvalitu reportování o CSR. Postupem času byla norma aktualizována, až vznikla série norem AA1000. Poslední aktualizace je z roku 2008 a následně doplnění o další normu roku 2011.

- AA1000APS - Principy
- AA1000AS - Požadavky
- AA1000SES – Zapojení stakeholderů (2011)

2.6.4. ISO 26000

Prozatím asi nejucelenější standard je ISO 26000 z roku 2010. Jedná se o normu, která je určena pro všechny typy organizací, jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru. Cílem normy je identifikovat a zapojit všechny stakeholdery, zvýšit důvěryhodnost, jak zpráv o CSR, tak i celých společností, zvýšit konkurenceschopnost podniků, zvýšit uspokojení a důvěru zákazníků, ustálit terminologii pro společenskou odpovědnost a zároveň nebýt v rozporu s již zaběhlými dokumenty.

ISO 26000 se skládá ze sedmi základních témat a podporuje sedm základních principů, jež jsou kořeny společenské odpovědnosti.

Principy:

- Odpovědnost
- Transparentnost
- Etické chování
- Ohledy na zájmy zainteresovaných stran
- Respektování pravidel právního státu
- Respektování mezinárodních standardů chování
- Respektování lidských práv

Témata:

- Řízení a správa (governance) organizace
- Lidská práva
- Praktiky z oblasti pracovních vztahů
- Životní prostředí
- Etika v podnikání
- Spotřebitelské otázky
- Komunitní angažovanost a rozvoj

„Tato norma nabízí uživatelům pokyny a není určená, ani vhodná, pro účely certifikace. Jakákoli nabídka certifikace podle ISO 26000 nebo tvrzení, že je nějaká organizace certifikovaná podle ISO 26000, by představovalo úmyslně zkreslený výklad a účel této mezinárodní normy.“⁵

2.7. Implementace konceptu CSR

Existuje několik základních kroků, kterými by se každá společnost, jež se rozhodla začít se společenskou odpovědností, měla držet, aby dosáhla žádoucího výsledku. V první řadě by se měl ustanovit tým, který se v dané společnosti bude o CSR starat. Tým by neměl být ani příliš velký, ale ani příliš malý a měl by zahrnovat manažera, který má již rozsáhlé zkušenosti se společenskou odpovědností. Druhým krokem jsou zainteresované strany, je potřeba identifikovat všechny stakeholdery a jejich potřeby. Je rozumné začít s prvotními stakeholdery, jako například se zákazníky, majiteli a zaměstnanci a následně pokračovat k těm druhotným, mezi které patří občané, státní správa, či občanská sdružení. Stále je však důležité mít na paměti, že někteří stakeholderi jsou důležitější a jejich potřeby rozsáhlejší a přednější. Za třetí by měla být navržena strategie v oblasti společenské odpovědnosti a následně zintegrována do celkové strategie organizace. To s sebou nese i nastavení cílů a jejich měřítek. Dále je potřeba vymyslet aktivity, pomocí kterých dosáhneme na již vytyčené cíle. Aktivity jasně vymežit, neboli o jaké aktivity půjde, kde a kým budou realizovány a jak se budou realizovat. Ve chvíli, kdy je toto všechno vymyšleno, je možné přiřadit zdroje a to finanční, informační, lidské i materiální. Za šesté se začíná zapracovávat koncept přímo do činností organizace. Následně se monitoruje a vyhodnocují se výsledky, které slouží jako podklad k budoucím změnám a opatřením. A na závěr se vytvoří zpráva o společenské odpovědnosti.

⁵ ISO 26000:2010. Úvod

3. Praktická část

3.1. Struktura PricewaterhouseCoopers

Společnost PricewaterhouseCoopers, jako taková, vznikla roku 1998 a to spojením dvou původních firem, Coopers & Lybrand a Price Waterhouse, jejichž počátky sahají až do poloviny 19. století. V roce 2010 se obchodní název společnosti zkracuje na pouhá tři písmena, která jsou nyní známá po celém světě, PwC. PwC, spolu s KPMG, Deloitte a Ernst & Young patří mezi tzv. velkou čtyřku, což je označení pro čtyři největší auditorské společnosti na světě.

Vzhledem k tomu, že v určitých částech světa je zákonem dáno, že účetnické firmy musí být nezávislé a vlastněné místními podnikateli, není PwC pouze jednou velkou firmou, mezinárodní korporací ani celosvětovým partnerstvím. PwC je tedy značka, pod kterou členské firmy PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) podnikají a poskytují poradenské služby. Dohromady lze tyto společnosti označit za, určitým způsobem provázanou, síť společností, kde označení PwC je používáno, jak při zmínce jedné konkrétní firmy, několika z nich, tak i všech firem dohromady. Nicméně, všechny firmy, které tuto síť tvoří, jsou zavázané ke spolupráci, aby mohly poskytovat tu nejlepší kvalitu služeb klientům ze všech koutů světa. PwCIL je anglická, soukromá společnost s ručením omezeným, která funguje jako spojovací bod celé sítě. Samotná společnost PwCIL tedy není účetnickou firmou a ani neposkytuje služby žádným klientům, ale existuje pouze za účelem koordinace členských firem v síti PwC. Každá členská firma je oprávněna k použití značky PwC a je jí umožněno čerpat zdroje i metodologii, jak celé sítě, tak i jednotlivých firem v síti, na oplátku jsou členské firmy zavázány dodržovat jistou společnou politiku a udržovat si standardy nastolené právě centrálou v Londýně.

Síť PwC tedy není mezinárodním partnerstvím a členské firmy nejsou právními partnery. Většina těchto firem má zákonně registrováno jméno, které obsahuje „PricewaterhouseCoopers“, avšak nejsou žádným způsobem vlastněny anglickou společností PwCIL. Jakákoliv členská firma nemůže jednat jako jednatel společnosti PwCIL, či jiné členské společnosti, zároveň není možné, aby k něčemu PwCIL, či jinou členskou firmu zavázala. Každá členská firma je rovněž odpovědná pouze za své vlastní jednání a chyby a ne za jednání a chyby ostatních členských firem, či PwCIL. Rovněž PwCIL nemá pravomoci jednat jménem členských firem, nemůže je nijak, k ničemu zavázat a taktéž je zodpovědná pouze za své činy.⁶

⁶ Struktura PwC [online]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/structure>

3.2. PwC Česká republika

Jak již bylo řečeno, PwC poskytuje svým klientům auditorské, poradenské a daňové služby po celém světě, konkrétněji ve 157 zemích světa. V celé síti se pak nachází okolo 195ti tisíc zaměstnanců. Ani v České republice není PwC žádným nováčkem. Obě dvě původní firmy se začaly angažovat na našem trhu hned po pádu komunismu. Po celosvětové fúzi roku 1998 vznikla u nás společnost PwC Česká republika, která v dnešní době zaměstnává více než 600 zaměstnanců a má tři hlavní kanceláře. A to v Praze, Brně a Ostravě. V dubnu roku 2010 byl poprvé v historii dosazen do funkce řídicího partnera pro Českou republiku Čech, Jiří Moser, což naznačuje velkou důvěru v českou firmu a záměr poskytovat služby nejvyšší možné kvality i zde v České republice. PwC Česká republika se však nechlubí pouze širokou nabídkou kvalitních služeb a to jak v češtině, angličtině, němčině, tak i v japonštině, či možností obrátit se na celou síť PwC, ale důležitými hodnotami, které společnost vyznává.

Obrázek 1 – Hodnoty společnosti PwC



Týmová práce	Dokonalost	Prvenství
Nejllepších výsledků dosahujeme spoluprací s kolegy a s klienty. Základem kvalitní týmové práce jsou dobré vztahy, vzájemný respekt a schopnost sdílet.	Hodnota a kvalita našich služeb překonává očekávání našich klientů. Dokonalosti dosahujeme důrazem na inovační přístup, učení se a motivaci.	Jsme vždy o krok napřed – při práci s klienty a se zaměstnanci i při hledání nových nápadů a myšlenek. Předpokladem prvenství je odvaha, vize a osobní integrita.

Zdroj: Naše hodnoty [online]. Dostupné z:
<http://www.pwc.com/cz/cs/o-nas/nase-hodnoty.jhtml>

3.3. Firemní důvody pro CSR

V PwC Česká republika věří, že společensky odpovědni jsme úplně všichni, ať už vlády, podnikatelé, či jednotlivci. A jelikož společenská odpovědnost může výrazně pomoci k vytvoření udržitelného ekonomického prostředí, snaží se v PwC jednat co nejzodpovědněji. Mezi nejdůležitější činnosti v tomto ohledu staví PwC především zlepšení podmínek pro podnikání, dále pak rozvoj zaměstnanců, sociální podnikání a dopady na životní prostředí.

„Jsem si jistý, že PwC má silnou vizi a jasnou cestu, jak postupovat a vytvořit model více udržitelný i pro budoucí generace.“

Jiří Moser, řídící partner PwC Česká republika

Jako celá síť firem, si PwC prošlo značným vývojem. V minulosti, kdy se stali jednou z prvních firem v odvětví, která se začala angažovat v konceptu společenské odpovědnosti, bylo jejich hlavním cílem stát se dobrým spoluobčanem a informovat své spoluobčany o jejich cestě k tomuto cíli. Tenkrát to však byl řádně propočítaný tah, jak se dostat k dalším zákazníkům a vylepšit si postavení na trhu. CSR bylo spíše nástrojem vztahů s veřejností a hlavní myšlenka byla viditelnost. Vzhledem k tomu, že CSR má dopomoci i k vyšším ziskům a dlouhodobému rozvoji, jsou tyto důvody naprosto logické a pochopitelné a často se stávají tím rozhodujícím faktorem pro mnoho firem, které se rozhodují začít se společenskou odpovědností. V síti firem PwC se však tyto důvody rozvinuly v něco víc. Momentálně je jejich hlavním záměrem vytvořit si důvěryhodnou pověst ve společnosti a řešit důležité problémy. Proklamují heslo „Být součástí“, v jehož rámci chtějí být součástí celosvětové diskuse a hnutí směrem k odpovědnému podnikání a stvoření lepšího světa. Vzhledem k povaze podnikání a k tomu, že PwC je rozšířeno po celém světě, nachází se ve skvělé pozici stát se pravým katalyzátorem změn. Svými každodenními službami mohou pomoci mnoha organizacím zlepšit jejich vlastní strategii CSR.

CSR strategie:⁷

- Posuzujeme, radíme a transformujeme tisíce firem po celém světě, každý rok.
- Nabízíme služby k prohloubení důvěry a transparentnosti mezi vládou, společností a soukromým sektorem.
- Podílíme se na rozvoji standardů, které podporují finanční systémy a průmysly.
- Vyvíjíme nové způsoby pro měření dopadů na životní prostředí, občany a hospodářství.
- Nicméně chceme jít ještě dál. Skrze náš vlastní odpovědnostní program můžeme být součástí globálního řešení dvěma způsoby. Prvním způsobem je stát se katalyzátorem pro změnu, kde můžeme využít našich znalostí, vztahů a schopností k ovlivnění a pomoci ostatním. Což může udělat i ve světovém měřítku značný rozdíl a mít dlouhodobý vliv na svět kolem nás. Druhý způsob je

⁷ PwC CSR strategie [online]. Dostupné z: <http://www.pwc.com>

dělat správné věci. Což v podstatě znamená hrát odpovědně i na domácím hřišti. Starat se o kvalitu našich služeb, rozmanitost zaměstnanců, zapojenost do místních komunit a starost o vlastní ekologickou stopu.

Tyto body tvoří základ CSR strategie v síti firem PwC a jsou uznávány a podporovány všemi členskými firmami. A jakožto síť firem, poskytující profesionální poradenství, se snaží cílit především na čtyři určité oblasti. Odpovědné podnikání, lidé, rozmanitost a sociální začlenění, zapojení do komunitních projektů a práce s neziskovým sektorem a péče o životní prostředí.

Obrázek 2 – Základy CSR strategie



Zdroj: Our global CR strategy [online]. Dostupné z:
<http://www.pwc.com/gx/en/corporate-responsibility/strategy.jhtml>

3.4. CSR aktivity PwC Česká republika

V teoretické části je jasně stanoveno, že společenská odpovědnost organizací, se skládá ze tří základních pilířů. V síti firem PwC si však své aktivity rozdělili do čtyř oblastí, ušitých přesně na míru. Do ekonomického pilíře bude spadat odpovědné podnikání, do environmentálního péče o životní prostředí a do sociálního pak lidé, rozmanitost a sociální začlenění a zapojení do komunitních projektů a práce s neziskovým sektorem.

3.4.1. Ekonomický pilíř

3.4.1.1. Odpovědné podnikání

„Naším cílem je dodržovat odpovědné podnikatelské postupy a principy udržitelného rozvoje. S využitím svých schopností a vztahů se chceme stát vedoucím hráčem při ovlivňování a kultivaci českého tržního prostředí a podpoře etického a udržitelného podnikání.“⁸

Tato oblast je dále dělena na několik podoblastí, do kterých jsou rozděleny již konkrétní projekty.

⁸ Zpráva PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2014 [online]. Praha. PwC ČR. 2014. Dostupné z: <http://www.pwc.cz>

3.4.1.1.1. Aktuální problémy

Rekonstrukce státu

Jedná se o projekt, který řeší otázku politické korupce a jeho cílem je nastolit zákonná opatření pro zamezení takovýchto praktik nadobro. Firma PwC je člen iniciativy prosazující tato opatření a přispívá zejména specializovaně. Zdarma poskytuje poradenské služby prostřednictvím svých nejlepších manažerů a aktivně spolupracuje na tvorbě strategie projektu.

Fraud Forum

Jak už název napovídá, jde o jistý druh platformy, která se zajímá o kriminalitu a podvody v hospodářství. PwC je pyšným zakladatelem tohoto fóra a nabízí bezplatné členství všem finančníkům, auditorům, specialistům přes bezpečnost, právníkům a obecně všem relevantním osobám, které mají zájem. Členství sebou nese možnost účastnit se různých aktivit, ale zároveň žádná není povinná, rovněž mají členové přístup k odborným analýzám, novinkám v boji proti podvodům a zkušenostem ostatních členů. Setkání jsou pravidelná a informace o nich, jakožto i informace z nich, jsou všem členům zasílány. Registrovat se je možné na webových stránkách organizace www.pwc.cz/fraudforum.

3.4.1.1.2. Inovativnost

Česká inovace

Inovace jsou jedním z nejdůležitějších prvků udržitelného rozvoje. V PwC panuje názor, že hlavně skrze inovace, se stanou české podniky úspěšnější a konkurenceschopnější. Tudíž v rámci pomoci těmto menším firmám se stali jedním ze zakladatelů platformy ČIN neboli Česká Inovace. V rámci projektů České inovace se všem snaží ukázat, že inovace jsou tu i pro malé firmy, které nemají obrovská střediska výzkumu a vývoje a pomoci tak České republice na světovou inovační úroveň. Od roku 2012 se každoročně pořádá festival Česká inovace, kde se setkávají inovátoři, špičkoví manažeři, odborníci přes osobní rozvoj a další. Během minulého ročníku se PwC snažila návštěvníky přimět ke sdílení svých nápadů a tipů prostřednictvím své expozice ve tvaru obří krabice, jež ztvárňovala myšlenku „out of the box“.

3.4.1.1.3. Transparentnost

TOP Odpovědná firma

Jelikož v PwC chtějí být katalyzátorem změn, snaží se změnit i pohled na nefinanční reportování. V dnešní době se zprávy o CSR vnímají spíše jako další možná reklama společnosti. V PwC však již přišli na to, že pokud se k těmto zprávám přistupuje svědomitě a komplexně, mohou poskytnout cenné informace, kritické pro řízení celé organizace. Snaží se tedy neustále vzdělávat ostatní společnosti a přibližovat jim mezinárodní standardy. Aby snaha firem nezůstala bez povšimnutí, stala se PwC

garantem ceny Odpovědný reporting soutěže TOP Odpovědná firma a v roce 2014 byl jako vítěz vyhlášen Plzeňský Prazdroj.

3.4.1.1.4. Etika

Etický kodex

Ne všechno lze zahrnout do zákonů, norem a vnitřních předpisů. Z toho důvodu i ve společnosti PwC existuje Etický kodex, který každá členská organizace sítě po svém aplikuje na své zaměstnance. Všichni zaměstnanci jsou povinni znát obsah kodexu, stejně tak jako chápat ducha kodexu. Ačkoliv se kodex snaží obsáhnout danou mezeru po předpisech co nejhustěji, stále není možné, aby pokryl všechny situace, proto se snaží apelovat na vlastní dobrý úsudek všech zaměstnanců. Hlavní témata, kterými se kodex zabývá, jsou zachování dobrého jména firmy, profesionální jednání, respekt a společenská odpovědnost. Na závěr nastiňuje deset etických otázek, které by měly být brány v potaz při každodenním rozhodování. Otázky souvisejí jak s kodexem, zákony, veřejnou ostudou, tak ale i s klidným spaním.

Další etické zásady

Každoročně probíhá interní kampaň nazvaná „Týden etiky“. V roce 2014 byla zaměřena na obeznámení zaměstnanců s etickou linkou, která slouží pro podávání anonymních hlášení o neetickém chování na pracovišti.

Při výběru klientů platí pravidlo neposkytovat služby těm, jejichž aktivity nejsou v souladu s platnými zákony a etickými principy společnosti PwC.

Již od roku 2010 se společnost zabývá minimalizací negativních dopadů na okolí výběrem zodpovědných dodavatelů, kteří zároveň splňují etické normy společnosti.

3.4.1.1.5. Komunikace se státní správou ČR

PwC se snaží přemostit mezeru mezi státní správou a soukromým sektorem a společně nalézt nové možnosti, které by oběma stranám ulehčily život. Díky přístupu k informacím z celé sítě a tím i ke zkušenostem ze zemí celého světa, má společnost možnost nalézt efektivnější způsoby a pomoci zjednodušit například placení daní.

Pro další přiblížení těchto problematik a snadný, okamžitý přehled o novinkách z řad daní, legislativy a obchodu, spustila firma online aplikaci pro mobilní telefony, PwC Online.

3.4.1.1.6. Formulace trendů

Průzkum názorů generálních ředitelů

V roce 2015 je tomu již šestým rokem, co PwC zve hlavní postavy české podnikatelské sféry k vyjádření svých názorů a předání zkušeností ohledně problémů, se kterými se v dnešní době musejí vypořádat, budoucího vývoje na české scéně a jak se s tím plánují vypořádat. Za cíl je kladně ovlivnit stav české ekonomiky.

Štiky českého byznysu

Další z řady projektů, na kterém PwC spolupracuje, jsou Štiky českého byznysu. Projektovým výstupem je žebříček, který ukazuje rychle rostoucí firmy a zároveň naznačuje pravděpodobnost pro další růst těchto firem. Projekt se stal jedním z nejucelenějších hodnotících prostředků firem ze všech možných hledisek, vedoucích k dlouhodobé udržitelnosti, kterou podporuje.

3.4.1.1.7. Kultivace trhu

Společnost PwC je taktéž členem v desítkách organizací, sdružení a platform, kde svým členstvím chce prosadit svou filozofii myšlení a pomoci tak ke kultivaci českého trhu.

Mezi nejvýznamnější patří:

- Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj
- Turnaround Management Association
- Byznys pro společnost

3.4.2. Environmentální pilíř

3.4.2.1. Péče o životní prostředí

„Zavázali jsme se řídit a snižovat veškeré dopady našeho podnikání na životní prostředí.“⁹

Vzhledem k povaze podnikání společnosti PwC, nejsou dopady na životní prostředí tak drastické, jako u výrobních podniků, přesto se snaží dělat všechno, co mohou, aby ukázali, že i na maličkostech záleží. Žádný krůček směrem ke snížení negativních dopadů na životní prostředí není tak malý, aby bylo zbytečné ho udělat.

Základní snahou je snížit uhlíkovou stopu a to pomocí mnoha jednoduchých aktivit. V roce 2008 byl představen pětiletý plán, díky kterému se to mělo podařit a také podařilo. Během roku 2014 došlo k dalšímu drastickému snížení, přibližně o 1/3 na jednoho zaměstnance. Od roku 2008 se tedy celkově podařilo snížit uhlíkovou stopu na jednoho zaměstnance přibližně na polovinu. Při porovnání let 2013 a 2014 došlo k výrazným úsporám zejména ve spotřebě elektřiny, která klesla o 31 %, spotřebě papíru o 21 %, spotřebě vody 6 % a snížení celkové vzdálenosti nalétaných kilometrů během služebních cest o 18 %.

Mezi každodenní aktivity, které vedou k těmto úsporám, patří zejména recyklace v kancelářích, ekologické cestování, úsporný tisk a snaha o informovanost zaměstnanců. Recykluje se úplně všechno, co jde v dnešní době rozumně zrecyklovat, za pomoci najatého dodavatele, který zároveň provádí měření, aby v PwC věděli, kde mají slabé

⁹ Zpráva PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2014 [online]. Praha. PwC ČR. 2014. Dostupné z: <http://www.pwc.cz>

články. Zaměstnanci jsou nabádáni využívat ekologicky čistějších způsobů dopravy, například kol, či sdílet vozidla při cestě do práce. V ideálním případě necestovat vůbec a při komunikaci s klientem využít videokonference. Ve výchozím nastavení všech tiskáren společnosti je tisk na recyklovaný papír a to z obou stran. Nejdůležitější je samozřejmě pravidelně informovat zaměstnance o tom, jaké ekologické chování se od nich očekává, což obstarává kampaň Zelené dny. Během minulého ročníku tohoto projektu přišlo dokonce několik desítek zaměstnanců v zeleném, aby myšlenku ekologičtějšího chování v kancelářích podpořili. Dalším příkladem podpory a zvýšení povědomí o spotřebě energie je účast na události Hodina Země, během které v přesně daný čas všichni účastníci na jednu hodinu zhasnou všechny kancelářské prostory. Ze strany PwC k tomu byli vyzváni i zaměstnanci ve svých domovech.

3.4.3. Sociální pilíř

3.4.3.1. Lidé, rozmanitost a začleňování do společnosti

„Naším dlouhodobým cílem je vytvářet zdravé a motivující prostředí pro profesní i osobní rozvoj a vzdělávání našich zaměstnanců. Jsme zodpovědnou firmou, která ke svým lidem přistupuje férově. Podporujeme kreativitu, rozmanitost a rozvoj odpovědného myšlení tak, aby naši zaměstnanci rozuměli dopadům naší činnosti na okolí.“¹⁰

3.4.3.1.1. Diverzita zaměstnanců

Ženy v managementu

Společnost PwC se každoročně snaží podpořit genderovou vyváženost na vyšších manažerských postech. V poslední době k tomu přispěla například účast v pracovní skupině Leadership žen, který je uskutečněn, již zmíněnou, největší odbornou platformou firem pro rozšíření konceptu CSR Byznys pro společnost. Cílem je zvýšit povědomost o této problematice, jak ve veřejném, tak soukromém sektoru a pomoci ženám skloubit pracovní kariéru a život v domácnosti. Dalším aktuálním projektem společnosti je interní projekt s názvem „women coaches“. Principem je pomoc od již úspěšných žen, na seniorských pozicích, těm, které si svou kariéru teprve budují. Pomoc probíhá formou koučingu mezi kolegyněmi, s cílem jak vybudovat úspěšnou pracovní kariéru a přitom neobětovat soukromý život. PwC je taktéž jedním ze zakládajících signatářů Evropské charty diverzity, jejímž podpisem se každá společnost zavazuje profesně nediskriminovat nikoho nezávisle na barvě pleti, pohlaví, věku, zdravotním stavu, sexuální orientaci atd.

Různorodost

Je naprosto logické, že čím více různorodých pohledů na věc se nashromáždí, tím lepší budou šance daný problém úspěšně a pro všechny strany výhodně vyřešit. Z tohoto

¹⁰ Zpráva PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2014 [online]. Praha. PwC ČR. 2014. Dostupné z: <http://www.pwc.cz>

důvodu se PwC snaží utvářet svůj personál z velice různorodých lidí. V rámci tohoto snažení a podpory obecně těžce zaměstnavatelných menšin, v září 2014 začíná spolupráce mezi PwC a sociálním podnikem Startujeme o.p.s., jehož personál tvoří výhradně lehce mentálně zaostalí lidé. Tento podnik od daného data provozuje pro firmu PwC jejich interní kavárnu, kde mentálně postiženým pomáhají v obsluze jejich zdraví kolegové. Touto cestou vznikla práce pro 9 lidí trpících lehkým mentálním hendikepem.

3.4.3.1.2. Profesionální rozvoj

Důležitou součástí strategie PwC je neustále rozvíjet své zaměstnance a dělat z nich ještě větší odborníky. Krom nových pracovních zkušeností, se kterými se zaměstnanci mohou setkat na denní bázi, nabízí společnost rozsáhlé možnosti, jak udržet tempo s dnešním, rychle se rozvíjejícím světem. Každý zaměstnanec je evaluován na základě jeho schopností, kompetencí a cílů a pomocí tohoto hodnocení jsou zaměstnanci školeni v potřebných dovednostech a připravováni na další postup v kariéře. Každý nově povýšený zaměstnanec projde specializovaným kurzem, který mu pomůže se adaptovat na změnu.

Jednou z hlavních aktivit v rámci profesního rozvoje je individuální koučing, který je poskytován nejen nadějným zaměstnancům, ale i partnerům z neziskových organizací. Pro zvlášť slibné zaměstnance, u kterých chce společnost rozvinout jejich potenciál na maximum, existuje program pro klíčové talenty. A pro zaměstnance, kteří si chtějí osvojit zahraniční praktiky a získat nové zkušenosti mimo Českou republiku, nabízí společnost program globální mobility, jež zajišťuje zahraniční stáže v ostatních firmách ze sítě PwC.

3.4.3.1.3. Angažovanost

Čím je zaměstnanec angažovanější, tím je motivovanější a tím lepší výkon by měl podávat. A angažovaný je jedinec spokojený zaměstnanec, tudíž šťastný zaměstnanec souvisí s úspěchem společnosti. V PwC se každoročně dělá průzkum angažovanosti zaměstnanců a jejich zpětná vazba, získaná průzkumem, slouží jako indikátor slabých míst, které je třeba upravit, aby byli zaměstnanci spokojenější.

PwC Choices

Je název pro systém benefitů, zavedený v roce 2009. Funguje na principu flexibility, aneb každý zaměstnanec obdrží na začátku roku určitý počet virtuálních bodů, které následně může utratit dle vlastního výběru. V nabídce je velice široká škála služeb a produktů od více než dvou tisíc poskytovatelů.

3.4.3.1.4. Flexibilita

Vedení společnosti chce svým zaměstnancům vyjít co nejvíce naproti a nabízí lidem nespočet řešení ohledně docházky do práce, která utužují vzájemné vztahy mezi spokojeným zaměstnancem a úspěšnou firmou. Pro zaměstnance, kteří dávají přednost

rodině, či jednoduše nechtějí pracovat na plný úvazek v přesně dané hodiny, nabízí společnost úvazek zkrácený, či práci z domova, případně jen flexibilní pracovní dobu. Možností taktéž zůstává vzít si neplacené volno. Jako další podporu flexibility, prosazuje PwC větší využívanost nových mobilních technologií, které šetří čas, peníze i přírodu. Mezi ty nejvyužívanější patří videokonference a interní sociální síť spolu s chatovacím systémem. Oproti minulému roku došlo k 50% zvýšení využití zkráceného úvazku.

3.4.3.1.5. Zdravý životní styl

Sportovní odpoledne

PwC se rovněž snaží podporovat zdraví svých zaměstnanců a jak se říká: “Sportem ku zdraví!” V minulém roce tedy uspořádali poněkud zvláštní celofiremní team building v podobě sportovního odpoledne. Během této akce si 300 zaměstnanců firmy vyzkoušelo 13 relativně neobvyklých sportovních aktivit, mezi které patřila například lukostřelba, či kin-ball.

Sportovní výkon

Během stáže v PwC UK, což je členská firma operující ve Velké Británii, se Lukáš Orsag, zaměstnanec PwC Česká republika, rozhodl podpořit jeden charitativní projekt, tím, že podá, pro někoho jistě neuvěřitelný, sportovní výkon. Stal se členem sedmičlenného týmu, s názvem PwSea, který za 16 hodin přeplaval kanál La Manche. Jak sám Lukáš uvádí, nikdy nebyl tak rád, že si o skály u břehu odřel kolena. Projekt vybral více než 12 tisíc liber.

3.4.3.2. *Zapojení do komunitních projektů a spolupráce s neziskovým sektorem*

„Věříme, že zejména sdílením znalostí a zkušeností našich odborníků můžeme neziskovým organizacím pomoci naplňovat jejich cíle, a pozitivně tak působit na společnost, ve které žijeme. Naší vizí je zaměřovat své aktivity na rozvoj vzdělávání a předávání našich zkušeností z oblastí, kterými se zabýváme. V neziskovém sektoru podporujeme především rozvoj potenciálu, talentu a vzdělávání, a to inspirováním a vedením neziskových organizací i jejich klientů. Prostřednictvím filantropické sbírky podporujeme neziskovky, které vybrali naši zaměstnanci nebo v nichž působí jako dobrovolníci.“¹¹

3.4.3.2.1. Odborné dobrovolnictví

Social Impact Award

V roce 2014 se uskutečnil již třetí ročník soutěže Social Impact Award. Soutěž je určena mladým lidem, kteří chtějí obohatit svět svými nápady, které by měly mít pozitivní

¹¹ Zpráva PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2014 [online]. Praha. PwC ČR. 2014. Dostupné z: <http://www.pwc.cz>

společenský dopad. Mladí lidé obvykle nemají s podnikáním příliš zkušeností a proto se PwC rozhodlo touto cestou pomoci. Vítězné týmy v minulém roce získaly tzv. letní akcelerační program. Ten spočíval v tom, že se jim během tří měsíců léta věnoval, formou intenzivního mentoringu, odborník ze společnosti PwC. Úkol mentora byl pomoci s tvorbou podnikatelského plánu a dovést start-up k udržitelnosti. Společnost PwC má v plánu i nadále poskytovat odborný mentoring užitečným začínajícím společnostem.

Nadace VIA

V rámci programu Nadace VIA, jehož je PwC členem, pomohla společnost řadě sociálních podniků. Odborníci z PwC se soustředili zejména na dopilování nápadů a převedení je do konkurenceschopné a udržitelné podoby podnikatelského plánu. V minulém roce pomohla společnost s finalizací plánu například na odstraňování graffiti za využití pouze sociálně vyloučených natěračů, na výrobu těstovin týmem tělesně postižených osob, či na založení jídelny, která by zaměstnávala ženy bez domova.

Know-how

Pro bono odborné poradenství poskytla společnost i v rámci pracovní skupiny Know-how, jež vznikla pod záštitou platformy Byznys pro společnost. Osm firemních odborníků poskytlo bezplatné poradenství z okruhu daní, veřejných vztahů, či financí, čtyřem sociálním podnikům.

3.4.3.2.2. Dodavatelé v podobě sociálních podniků

Vítěz třetí ročníku soutěže Social Impact Award, start-up Forewear, který v roce 2013 obdržel odborné poradenství, se vrátil do společnosti PwC jakožto dodavatel. Firma Forewear vyrábí obaly na zápisníky pomocí starých kusů látky, získané z již nenositelného oblečení, které nelze již nabízet ani v charitativních obchodech. PwC poskytlo nejen poradenství, ale i první sbírku oblečení od firemních zaměstnanců a i toto oblečení se teď vrací zpět do společnosti v podobě pohledných obalů na zápisníky, vyráběných ve dvou firemních barvách, jež slouží jako dárky pro stážisty, či firemní partnery.

Jak je již popsáno výše, společnost PwC rovněž spolupracuje se sociálním podnikem Startujeme o.p.s. na provozu interní kavárny.

3.4.3.2.3. Vánoční charita

Již 13 let se každý rok kolem vánoc ve firmě PwC vybírají peníze na dobročinné účely. Finančními částkami přispívají zaměstnanci, kteří je poskytují jako dobrovolný odečet ze své mzdy. Společnost PwC následně tyto vybrané peníze vezme a danou částku zdvojnásobí. K tomu je následně připsáno to, co se během roku vybralo na tzv. dobročinných snídaních, během kterých zaměstnanci firmy přinesou do práce vlastnoručně vytvořené sladkosti a slansti a prodávají je svým kolegům. O vánocích roku 2013 byla k celkové sumě přidána ještě částka vybraná v souvislosti s iniciativou

Charita. Tato částka sestává z peněžní hodnoty dárků, pořízených v minulém roce pro partnery společnosti. Poslední ročník byl věnován na podporu řady programů a to neziskových organizací, jež jsou dlouhodobými partnery společnosti PwC. Programy byly vybrány z oblasti podpory vzdělání mladých lidí, zejména těch sociálně slabých. Celková částka činila 370 tisíc korun.

Konkrétní podpořené projekty:

- 110 000 Kč pro Fond ohrožených dětí
- 60 000 Kč pro Dům tří přání
- 60 000 Kč pro Arcidiecézní charitu Praha
- 60 000 Kč pro sociální podnik Café Bazaar
- 50 000 Kč pro Královskou kanonii premonstrátů, se záměrem podpořit Strahovskou knihovnu
- 30 000 Kč a volná místa na školení pro konzultanty pro Sdružení Linka bezpečí

3.4.3.2.4. Nefinanční pomoc

Fyzické dobrovolnictví

Krom finanční pomoci a bezplatného poskytování odborných poradenských služeb společnost PwC motivuje své zaměstnance, aby pomáhali i fyzicky. Každý rok tedy pomáhá nemalý počet zaměstnanců dlouhodobým partnerům společnosti s různými fyzicky zaměřenými aktivitami. Již tradičně pomáhala skupina osmi daňových poradců s malováním v prostorách Klokánku Brno. Jiná skupina z Brna se rozhodla trávit dobrovolnický den úklidem chráněné krajinné oblasti Pálava. Další, tentokrát pražská skupina dobrovolníků pomáhala, jako každý rok, s úklidem Klokánku Praha. A ani ostravská kancelář nezůstala pozadu a vypomohla se zkrášlením ostravské ZOO.

Dárcovství krve

Každý rok jsou zaměstnanci taktéž podporováni v myšlence darování krve. V roce 2014 se rozhodlo darovat krev celkem 11 zaměstnanců, což je menší pokles oproti roku 2013, kdy se podařilo k tomuto činu přesvědčit zaměstnanců 16.

Borůvka Praha o.p.s.

Mezi zaměstnanci bylo vybráno celkem 15 pytlů s oblečením, knihami a hračkami, jež byly dále věnovány společnosti Borůvka. Výtěžek z tohoto nefinančního daru, který se předpokládal ve výši mezi třemi až čtyřmi tisíci korun, byl určen k podpoře klientky společnosti Borůvka. Ta trpí jistým druhem tělesného postižení.

Soutěžní poroty

Pro partnerské soutěže, na kterých se společnost PwC účastní jako jeden z garantů, poskytuje i své odborníky jako porotce. V minulém roce se takto zaměstnanci firmy zúčastnili soutěží VIA BONA a TOP Odpovědná firma.

3.5. Strategie CSR pro celou síť PwC

V minulé kapitole jsou aktivity CSR rozděleny do čtyř hlavních oblastí. Tyto oblasti nejsou od PwC Česká republika žádnou novinkou, ale jsou součástí CSR strategie navrhnutou ústřední firmou PwC International Limited. Tudíž každá členská firma v síti PwC by měla jako hlavní cíl své vlastní CSR strategie podniknout kroky k tomu tzv. „Být součástí“ a postupovat v navrhnutých kolejích těchto čtyř oblastí.

3.5.1. Odpovědné podnikání

Hlavním navrhovaným principem této oblasti je porozumění rizikům a příležitostem. Ty nejdůležitější obchodní příležitosti, jak v PwC věří, leží v těch největších výzvách, kterým dnešní společnost čelí. Mezi tyto výzvy momentálně patří například naložení s přírodními zdroji, které lidstvo ještě nestihlo spotřebovat, ale také transparentnost, důvěra, či férovost v podnikání. V PwC se proto snaží zabudovat koncept CSR mezi základní stavební kameny jejich podnikání a šířit tuto myšlenku již pouhým každodenním poskytováním služeb svým klientům.

Jedním z cílů této oblasti je vytvářet nové služby pro klienty, které se týkají právě konceptu CSR a mají dopomoci k transparentnějšímu a odpovědnějšímu podnikání. V poslední době se síť soustředí na výzvy environmentálního a sociálního rázu, jelikož poptávka po pomoci v těchto oblastech neustále roste. Konkrétně se vyvíjí poradenské služby o udržitelnosti a změnách klimatu. Záměrem neustálého výzkumu a rozšiřování nabídky nových služeb je zcela zevšednit celý princip společenské odpovědnosti.

Dalším cílem je kvalitní reportování. V PwC věří, že pouhé finanční zprávy nestačí a proto se snaží neustále zkoumat jiné možnosti, za pomoci svých klientů a partnerů. V dnešní době by mělo být reportování více obsáhlé, což mimo jiné ukázala i relativně nedávná finanční krize.

Mezi cíle patří i propagace transparentnosti. V síti PwC panuje názor, že největší důvěry lze dosáhnout jedině ponecháním se na pospas drobnohledu společnosti. První soutěž, která tento cíl podporuje, vznikla roku 2004 v Nizozemsku. Společnost PwC Nizozemsko založila tradici v podobě PwC Transparency Awards. Tato soutěž byla založena za účelem zkoumání kvality a transparentnosti zpráv vydávaných neziskovými organizacemi. Od doby vzniku byl koncept soutěže převzat celou sítí a implementován v mnoha zemích světa.

Firmy v síti PwC mají jedinečnou pozici na vyjednávání se svými dodavateli a to nejen z pohledu „zákazník má vždy pravdu“, ale i ze strany kupní síly celé sítě, která v podstatě za každou společnost PwC stojí. Díky tomu mohou dodavatelům vštípit svou odpovědnou filozofii. Cílem je tedy neustále ovlivňovat dodavatele členských firem a zajistit si tak společensky odpovědný dodavatelský řetězec.

I když jsou všechny firmy nezávislé a samostatné, tak o nich lze říci, že pro ně platí: „Jeden za všechny a všichni za jednoho“. Tudíž skandál jedné je problém pro všechny.

Z tohoto důvodu jsou v PwC velice citliví a zacílení na kvalitu, etiku a protikorupční jednání. Síť PwC má globální kodex chování, který slouží jako základ pro úpravu do jednotlivých etických kodexů členských společností. V boji proti korupci PwC používá svou vlastní platformu PwC Fraud Academy. Jedná se o fórum, v jehož jménu jsou zakládány místní fóra a to lokálními členskými firmami. Následně se zde shromažďují informace o veškerých hospodářských zločinech.

3.5.2. Péče o životní prostředí

Podstatou této oblasti je zaměřit se na minimalizaci dopadů na životní prostředí a zvýšit o této snaze povědomí skrze kvalitní reportování. Jak je již naznačeno v minulé kapitole, dopady na životní prostředí, ze strany sítě PwC, nejsou nijak zásadní. Přesto se síť, jako celek, snaží dohnat tyto dopady na naprosté minimum. Hlavní síla sítě v tomto ohledu však tkví v možnosti ovlivnit své klienty, partnery, či dodavatele.

Již ve strategii oblasti odpovědné podnikání je poznamenán vývoj nových služeb. Tyto služby se v poslední době zabývají především zeleným vývojem a otázkami s tím spojenými.

Výzkum na téma nefinanční reportování patří taktéž, do této oblasti. Od roku 2011 pomáhá PwC s vytvářením environmentálního výkazu zisku a ztrát, kdy jejím prvním klientem pro tuto službu byla společnost PUMA. V roce 2013 šla PwC dál a tato snaha byla upravena do podoby měření celkového dopadu společnosti. TIMM (Total Impact Measurement & Management), neboli míra a management celkového dopadu, má za úkol poskytnout klientům celkový obraz všech dopadů podnikání, což zahrnuje i uhlíkovou stopu, znečištění vody a ovzduší, odpad, využití přírodních zdrojů atd.

V zájmu minimalizace dopadů na životní prostředí cílí tato oblast především na snížení emisí skleníkových plynů, což souvisí i s efektivním využitím všech zdrojů a minimalizací odpadu.

Zásoby pitné vody ubývají a PwC v rámci rozpoznání tohoto problému jasně cílí na snížení spotřeby vody nejen v kancelářích členských firem, ale také u svých klientů, partnerů i dodavatelů.

Při snížení uhlíkové stopy je jednoznačně kritické zapojení zaměstnanců a to především v otázkách služebních cest, dojíždění do práce a obecně komunikace s klienty, partnery a dodavateli.

Dalším cílem je vytvořit co nejlepší, trvale udržitelné kancelářské prostředí. PwC si nechává hodnotit budovy, ve kterých se nacházejí kanceláře jednotlivých členských firem pomocí metody BREEAM. Ta zahrnuje soubor standardů pro hodnocení trvalé udržitelnosti budov z hlediska všech tří pilířů CSR. Pokud daná budova nevyhovuje, je postupně zahájena iniciativa na přesunutí dané pobočky.

3.5.3. Lidé, rozmanitost a začleňování do společnosti

Budování dlouhodobé důvěry a neustálý rozvoj společnosti skrze inovace vyžaduje různé pohledy na svět, stejně tak i různé osobnosti. V PwC se snaží udržovat rozmanitost svého personálu na vysoké úrovni a získat tím co nejvíce náhledů na dané problémy a situace. Nejvýznamnějším důkazem rozmanitosti a začleňování do společnosti je vznik australské firmy, první svého druhu, PwC Australia's Indigenous Consulting. Tato firma je z naprosté většiny vlastněna Australci (původní obyvatelé Austrálie) a taktéž jejími zaměstnanci jsou pouze Australci. Stejně tak jako ostatní je i tato společnost poradenskou, zaměřuje se ale hlavně na komerční i komunitní projekty právě Australců.

Jedním z cílů této oblasti je vštípit zaměstnancům myšlenku otevřené mysli. Jak se i v PwC říká: „Talent nemá hranice“, věk, pohlaví ani národnost nesmí hrát roli. V celé síti PwC byl spuštěn globální tréninkový program „Open Mind“, který má otevřenou mysl u zaměstnanců zaručit, cílí tedy na eliminaci, jak negativní, tak i pozitivní zaujatosti vůči všem rozdílům mezi lidmi.

Program globální mobility má za cíl vybudovat kariérní příležitosti pro všechny zaměstnance PwC, stejně tak i rozšířit jejich perspektivu, znalosti a schopnosti.

Mezi další cíle patří podpora žen na vyšších manažerských a vedoucích pozicích, směrem k postupné genderové vyrovnanosti. Krom žen však PwC pomáhá dostat se na vysoké pozice každému, kdo je toho hoden. To znamená orientaci na intenzivní vzdělávací programy pro talentované zaměstnance.

Dosáhnutí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je pro PwC velice důležité. Cílem je zvýšit spokojenost a vyrovnanost zaměstnanců a vytvoření lepšího pracovního prostředí.

3.5.4. Zapojení do komunitních projektů a spolupráce s neziskovým sektorem

Jak už hlavní moto PwC napovídá, PwC chce být součástí svého okolí a býti dobrým sousedem pro lokální komunity. Hlavní snahou tohoto sektoru je tedy účast na místním životě v podobě podpory projektů a programů, v podobě poskytnutí finanční, odborné, či fyzické pomoci, za účelem vytvoření dobrých sousedských vztahů a lepšího místa pro život všech místních obyvatel.

Jedním ze základních cílů této oblasti je podpora vzdělání a to všeho druhu. Podporované jsou vzdělávací programy pro mladé, stejně tak pro (re)kvalifikaci třetího věku.

Sociální podniky mají pozitivní dopad na život v místních komunitách. To je v PwC velice dobře chápáno a tací podnikatelé jsou ze strany PwC řádně podporováni. Podpora je v tomto případě většinou rázu odborného poradenství.

Další podpora je věnována lokálním charitám, tentokrát i v podobě finančních darů, ale samozřejmě i cestou školení, či poradenství.

Jedním z mezinárodních cílů celé sítě je připravenost a případné katastrofy, kdy je PwC ochotna pomoci jak finančně, tak i lokálně fyzicky. Poslední takovou katastrofou byl v listopadu roku 2013 tajfun Haiyan, který se prohnal skrz Filipíny, nechajíc za sebou zkázu a více než 6 tisíc mrtvých. Sít' PwC tenkrát darovala více 1,4 milionu dolarů a PwC Philippines poskytlo odbornou poradenskou pomoc filipínské vládě.

3.6. Srovnání, hodnocení a navrhovaná zlepšení

Tato kapitola se zabývá srovnáním konkrétních aktivit praktikovaných PwC ČR a navrhnoutou strategií ze strany PwCIL, jež by měla být aplikována do celé sítě PwC. Součástí je i zhodnocení daných aktivit a případné návrhy na zlepšení.

Vzhledem k faktu, že sít' PwC je jedním ze signatářů deseti zásad Global Compact od organizace spojených národů OSN, lze logicky očekávat, že i PwC Česká republika se těmito zásadami bude řídit. Z hlediska sociálního, tedy zásady týkající se lidských práv a zaměstnanosti, nebyly nalezeny žádné prohřešky. PwC ČR dokonce poskytuje v těchto oblastech poradenské služby a obecně se snaží zvyšovat povědomí o těchto problémech. Co se týká životního prostředí, PwC ČR opět svým snažením splňuje všechny tři body. Desátý protikorupční bod je více než splněn založením tzv. Fraud Fóra.

Zpráva o CSR z roku 2014 se taktéž hlásí ke standardu G3 GRI, konkrétně k aplikační úrovni C. Na konci zprávy je rovněž uveden slib, že přechod na standard G4 je již v pohybu. Standard G3 se dělí na tři aplikační úrovně A, B, C, z nichž C je nejnižší a obsahuje pouze základní prvky standardu. Dále se používá označení aplikační úrovně znaménkem +, jež značí externí kontrolu zprávy. Z absence tohoto znaménka lze tudíž usoudit, že zpráva nebyla externě kontrolována. Pokud chce společnost dostat svou zprávu o CSR na aplikační úroveň C, musí zpráva obsahovat několik standardních údajů.

První skupinou těchto údajů jsou G3 indikátory výkonu. Konkrétně musí zpráva obsahovat alespoň 10 indikátorů výkonu, s tím, že každý pilíř CSR je zastoupen alespoň jedním. Toto kritérium společnost podle všeho splňuje jen s „odřenýma ušima“. Co se ekonomické oblasti týká, uvádí se ve zprávě pouze indikátor EC1¹², který je celý obsažen ve výroční zprávě a daná zpráva o CSR obsahuje pouze část o darech. V oblasti environmentální jsou uvedeny indikátory EN1, EN2, EN3, EN16 a EN22¹³. Společnost

¹² EC1 Získaná a rozdělená přímá ekonomická hodnota, která zahrnuje tržby, provozní náklady, mzdy a platy, dary místním společenstvím a jiné investice v obcích, nerozdělený zisk, platby poskytovatelům kapitálu a platby státu (vládám). (GRI G3, Definice indikátorů – Ekonomika, 2006)

¹³ EN1 Spotřeba materiálů podle hmotnosti a objemu.

EN2 Procentuální podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů.

EN3 Přímá spotřeba energií podle primárního energetického zdroje.

EN16 Celkové přímé a nepřímé emise skleníkových plynů - podle hmotnosti.

sice uvádí spotřebu vody, ale dle místa spotřeby, nemůže se tedy pyšnit indikátorem EN8¹⁴. Sociální pilíř je zastoupen indikátory LA1, LA10 a SO3¹⁵, to by však dalo dohromady pouze 9 indikátorů, proto společnost vykazuje ještě jeden, vlastnoručně vytvořený, indikátor spokojenosti zaměstnanců. Takovýto indikátor má zcela jasné opodstatnění a logika jeho vykazování je neoblomná, obzvláště u firmy poskytující odborné služby. Škoda jen indikátoru EN8, který by mohl splnění tohoto kritéria rozhodnout naprosto jednoduše a bez jakýchkoli pochyb.

Dalším kritériem jsou G3 údaje o manažerském přístupu, ty jsou však vyžadovány až od aplikační úrovně B, aspiruje-li společnost pouze na úroveň C, nejsou nutné.

Posledním kritériem je vykazování několika určitých bodů zahrnujících G3 profil organizace. Prvním bodem je prohlášení od nejdůležitějšího člověka, ve smyslu rozhodování, což je splněno úvodním slovem řídícího partnera PwC ČR Jiřího Mosera. Následuje několik bodů zahrnujících organizační profil. Patří mezi ně:

- Jméno organizace,
- Primární produkt/slужba
- Struktura organizace
- Sídlo společnosti
- Země, ve kterých operuje
- Právní forma
- Trh, ve kterém se pohybuje
- Velikost (počet zaměstnanců, operací, tržby atd...)
- Důležité změny
- Obdržené ceny

Všechny tyto body jsou splněny až na menší detaily. Sídlo organizace není přesně vymezeno přímo ve zprávě, nýbrž až na webových stránkách, podobně tomu tak je i u velikosti, která má být specifikována několika údaji, avšak zpráva o CSR obsahuje jen některé a zbytek je obsahem výroční zprávy. Další série bodů, které je nutno splnit, obsahuje údaje týkající se přímo dané zprávy. Mezi ně patří:

- Vykazované období
- Datum předchozí zprávy
- Cyklus vykazování
- Kontakt pro případné dotazy
- Proces určení významnosti obsahu

EN22 Celková hmotnost odpadů podle druhů a podle způsobu likvidace. (GRI G3, Definice indikátorů – Ochrana životního prostředí, 2006)

¹⁴ EN8 Celkový odběr vody podle zdrojů. (GRI G3, Definice indikátorů – Ochrana životního prostředí, 2006)

¹⁵ LA1 Celkový počet zaměstnanců podle typu pracovního poměru, pracovních smluv a regionů.

LA10 Průměrný počet hodin věnovaných školení - vztaheno na jednoho zaměstnance za rok s rozčleněním podle zaměstnaneckých kategorií. (GRI G3, Definice indikátorů – Pracovní právní vztahy a důstojné pracovní podmínky, 2006)

SO3 Procentuální podíl zaměstnanců, kteří prošli školením o protikorupčních zásadách společnosti. (GRI G3, Definice indikátorů – Společnost, 2006)

- Hranice zprávy (země, divize, továrny...)
- Uvedení všech omezení rozsahu zprávy
- Východiska pro reportování o dceřiných společnostech, pronajatých prostorách a dalších subjektech, které mohou ovlivnit porovnávání mezi firmami, či obdobími
- Důvody pro zmínění věcí obsažených již v minulých zprávách
- Důležité změny týkající se způsobu vykazování
- Tabulka určující lokaci standardních údajů ve zprávě

U těchto bodů se opět jedná pouze detaily, lze tedy souhlasit, že i tyto body jsou firmou splněny. Kontakt pro dotazy je zmíněn pouze na internetových stránkách společnosti, nikoliv přímo ve zprávě. Tabulka s lokacemi je sice zastoupena, ale je značně nepřesná. Do posledních částí tohoto kritéria se řadí body ohledně systému řízení, závazků a angažovanosti. K nim patří:

- Struktura systému řízení organizace
- Uvedení skutečnosti, zda předseda nejvyššího správního orgánu je i výkonným ředitelem společnosti
- U organizace, s jednotnou řídicí strukturou, musí být uveden počet a pohlaví členů nejvyššího správního orgánu, kteří jsou nezávislými členy
- Mechanismy pro akcionáře a zaměstnance na poskytnutí zpětné vazby pro vedení.
- List stakeholderů
- Východiska pro identifikaci a volbu stakeholderů

Co se týká stakeholderů, zpráva obsahuje jejich neúplný, ale dostačující výčet, spolu s typem spolupráce a přínosy z této spolupráce. Východiska pro jejich identifikaci jsou pouze velice hrubě naznačena. Ostatní body jsou splněny. Po důkladné kontrole zprávy docházím k závěru, že PwC ČR opravdu splňuje všechna kritéria pro dosažení aplikační úrovně C standardu G3 GRI. Za předpokladu mého dostatečného oprávnění by nyní mohla PwC ČR zanést do zprávy dosažení aplikační úrovně C+. Doporučuji však odstranit zmíněné menší nedostatky.

3.6.1. Odpovědné podnikání

Hledisko nastaveného hlavního strategického principu, porozumění rizikům a příležitostem, PwC ČR chápe výtečně. Z orientace vykonávaných aktivit je poznat, že PwC ČR se pohybuje ve vodách aktuálních problémů, transparentnosti, důvěry i férovosti velice obratně a dokonce pomáhá ostatním k dosažení podobného umu.

Strategický cíl týkající se poskytování nových služeb, zaměřených právě na koncept CSR splňuje PwC ČR poněkud po svém. V přímé nabídce takového konkrétní služby k dostání nejsou. Ze strany PwC jsou však poskytovány vzdělávací kurzy na toto téma a v ojedinělých případech, převážně jako pro bono pro neziskové organizace, či start-upy, i poradenské služby ohledně CSR. Mimo jiné je inovativnost dokázána účastí na platformě ČIN. Celkový záměr na zevšednění principu společenské odpovědnosti

z daných aktivit ovšem nesálá. To by mohlo být vyřešeno iniciováním nového projektu, či pouhou úpravou aktivit stávajících. Společnost by mohla přidat zvláštní sekci do platformy Fraud Forum, poupravit svou expozici na festivalu Česká inovace, či věnovat se konceptu CSR ve své mobilní aplikaci.

Další cíl, kvalitní reportování je splněn jak z hlediska společnosti, tak z pohledu katalyzátoru změn. Sama společnost, jak bylo ověřeno, má velice kvalitní zprávu o CSR a ostatní pobízí k následování pomocí soutěže TOP Odpovědná firma, kde je garantem ceny Odpovědný reporting.

Co se týká samotné propagace transparentnosti, je opět adresována soutěží TOP Odpovědná firma a obecným snažením. Bylo by však ideální vidět zde obdobu nizozemské soutěže PwC Transparency Awards, která sklízí úspěch napříč celou sítí.

V oblasti zajištění společensky odpovědného řetězce, si PwC ČR vede velice obstojně. Společnost při výběru dodavatelů zahrnuje jak etická kritéria, tak kritéria dopadů na společnost, s cílem snížit dopady na minimum. To samé platí i o slabší vyjednávací pozici, kde PwC ČR odmítá poskytovat služby klientům, kteří nevyhovují etickým principům společnosti.

Etické a protikorupční myšlení je taktéž velice silně zakořeněno. Protikorupční postoj je odražen založením platformy Fraud Forum a etika v Etickém kodexu spolu s dalšími etickými zásadami. Etický kodex je ale dle mého názoru příliš abstraktní, zmínka sankcí by měla být lépe označena a být rozsáhlejší a některé nastolené otázky jsou spíše pro pobavení, například otázka: „Mohl bych v noci klidně spát?“ Jasně rozumím významu fotografií ve zprávě o CSR, kde mají funkci ilustrační a důkazní a pomocí fotografie a popisku se může čtenář dozvědět další důležité informace, které by z čistého textu jen špatně pochopil. Fotografie lidí v etickém kodexu však mají funkci spíše disruptivního charakteru a pokud se nejedná o významné osoby v oblasti etiky, u kterých je samozřejmě očekáván popis, bylo by dobré zvážit jejich absenci. Doporučuji celkovou revizi Etického kodexu.

3.6.2. Péče o životní prostředí

V této strategické oblasti si PwC ČR vede opět velmi dobře. Zacílení na minimalizaci dopadů je naprosto patrné a snaha ovlivnit své dodavatele, klienty a partnery je zřejmá z kritérií pro výběr dodavatelů, odmítání nemorálních klientů a pomoci svým partnerům. PwC ČR je taktéž členem ve spoustě organizací, sdružení a platform, pomocí nichž může mimo jiné takto ovlivňovat celý český trh.

Otázka nových zelených služeb je již řešena výše. V České republice naštěstí prozatím nejsme vystaveni extrémním klimatickým změnám, a tudíž nemá zatím cenu zařadit takové služby do nabízeného portfolia. Poradenství ohledně dlouhodobě udržitelného rozvoje by ale zařazeno být mohlo.

Zmínka o environmentálním výkazu zisku a ztrát, či o měření celkového dopadu společnosti (TIMM) zcela chybí. I když se jedná o poměrně nový trend, na který české prostředí dost možná není ještě připraveno, bylo by žádoucí o něm zvyšovat alespoň povědomí.

V rámci cíle snížení emisí skleníkových plynů si firma vede výtečně, za poslední tři roky je vidět rapidní meziroční pokles. V roce 2012 firma vykázala vypuštění 3 986 tun CO₂, v roce následujícím už jen 2 927 tun a nakonec roce 2014 pouhých 1 933 tun CO₂. Takové výsledky bohužel odpad nezaznamenal (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 – Odpad v kancelářském provozu

	Praha		Brno		Ostrava	
Druh Odpadu	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Papír (t)	14,073	7,550	5,500	2,860	2,860	3,120
Plast (t)	2,968	1,750	0,020	0,006	0,052	0,003
Sklo (t)	0,620	0,270	0,020	0,010	0,000	0,000
Smíšený odpad (t)	40,821	31,070	0,000	0,000	0,000	0,000

Zdroj: Zpráva PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2014 [online]. Praha. PwC ČR. 2014. Dostupné z: <http://www.pwc.cz>

Jak je patrné z tabulky, odpad rostl a to téměř ze všech pohledů. Bylo by tedy rozumné zavést specifickou politiku, která by měla za úkol zamezit negativnímu vývoji tohoto fenoménu. Samozřejmostí i nadále zůstává třídění odpadu.

Spotřeba vody v PwC ČR taktéž klesá, škoda jen nedostatků při vykazování, kvůli kterým společnost nemůže vykazovat indikátor EN8. Vzhledem k tomu, že společnost pravděpodobně neodebírá vodu dešťovou ani podzemní, ale pouze z vodárny, úprava ve výkazech by byla pouhou banalitou. Indikátor EN8 však není jediným, o který společnost přichází, velice snadno a bez větších obtíží by mohla vykazovat i mnohé další.

Zapojení zaměstnanců do snížení uhlíkové stopy je také na vysoké úrovni a nalétané kilometry během služebních cest oproti roku 2013 opravdu klesly a to z 4 096 900km na 3 374 700km. Oproti létům předchozím je však toto číslo stále vyšší. Bylo by tedy výhodné ještě více využívat moderních způsobů komunikace a omezit cestování. Z hlediska dojíždění do práce jsou sdílení automobilů a podpora kol velice vítanými aktivitami.

Co se kancelářského prostředí týká, přesunula se na konci roku 2012 pražská pobočka do jedné z nejekologičtějších budov vůbec. Budova City Green Court na Pankráci získala řadu certifikátů a ocenění, mezi něž patří i LEED Platinum, který získala jako první budova v České republice. Z hlediska metody BREEAM, která je v síti PwC široce využívána, splňuje budova zlatý standard. Za tento počin si PwC ČR nezaslouží nic jiného než pochvalu a snad se něčeho takového dočkají i pobočky v Brně a Ostravě.

3.6.3. Lidé, rozmanitost a začleňování do společnosti

Co to znamená rozmanitost zaměstnanců a získávání pohledů ze všech úhlů v PwC ČR opět velice dobře zvládli. Interní dimenze sociálního pilíře je zde tudíž na velmi vysoké úrovni. Je tedy až k údivu, že se PwC ČR nehlásí k normě SA8000, která společnosti leží na dosah ruky. PwC ČR neporušuje žádná vitální kritéria této normy a mohla by ji tím pádem získat zavedením skromné dokumentace ve prospěch normy a přidáním několika zanedbatelných aktivit do svého repertoáru.

Přímo zmínka o tréninkovém programu „Open Mind“ ve zprávě o CSR PwC ČR není, ale hloubka podpory různorodosti zaměstnanců je patrná jasně. Zavedením české obdoby tohoto programu by ale zajisté neuškodilo.

Program globální mobility je dostupný i zaměstnancům PwC ČR, kteří ho hojně využívají. V PwC ČR je obecně znát velká soustředěnost právě na profesní rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců, což značí i velká rozmanitost dostupných vzdělávacích programů pro zaměstnance a relativně vysoký počet hodin trávených školením a na školení. Jediné co chybí, jsou rekvalifikační programy a možnosti outplacementu.

Podpora genderové rovnováhy je taktéž jasným ožehavým tématem ve společnosti. Svědčí o tom například projekt „women coaches“, či účast v pracovní skupině Leadership žen nebo podpis Evropské charty diverzity. Propagace a uvědomění si tohoto problému je tedy na špičkové úrovni. Konkrétní výsledky ve společnosti však zatím lehce pokulhávají za ideály (viz Tabulka 3)

Tabulka 3 – Počty zaměstnanců dle pozic a pohlaví

Pozice	Ženy		Muži	
	2014	2013	2014	2013
Partner	2	3	21	20
Ředitel	3	3	20	22
Senior Manažer	14	13	47	37
Manažer	49	45	41	35
Asistent Manažera	26	22	31	24
Senior Associate, Specialista, Konzultant	76	73	58	53
Associate, Specialista, Konzultant	76	87	78	70
Asistent, Podpora	118	65	4	1

Zdroj: Zpráva PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2014 [online]. Praha. PwC ČR. 2014. Dostupné z: <http://www.pwc.cz>

Z tabulky je jasné, že o genderové vyrovnanosti na vysokých postech se moc mluvit nedá a zároveň je i pravdou, že v poslední době se tento stav příliš nezměnil, naopak přibýlo ve společnosti velké množství sekretárek a podpůrných zaměstnankyň. Naopak počet mužů na pozicích Senior Manažer a výš značně přibýlo. Tento fakt ovšem

nedávám za vinu společnosti, jelikož, jak už zmiňuji, podpora je více než dostačující. A navíc nenadálá změna rozložení zaměstnanců z hlediska pohlaví by byla proti diskriminačnímu přesvědčení organizace. Nezbyvá než čekat až poptávka dožene nabídku přirozenou cestou.

Cíl vyváženosti pracovního a soukromého života je splněn lépe než na výbornou. A to ať už se jedná o unikátní systém benefitů, flexibilní možnosti práce, či pravidelné zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Obzvláště oceňuji i nevšední team building v podobě sportovního odpoledne a ochotu zaměstnance uplavat více než 40km ve jménu své firmy. Jen doufám, že takové akce budou i nadále pokračovat.

3.6.4. Zapojení do komunitních projektů a spolupráce s neziskovým sektorem

PwC ČR poskytuje fyzickou, finanční i odbornou pomoc až nestandardně vysokému počtu subjektů. Není tedy pochyb o úmyslu být součástí svého okolí a vytvoření lepšího místa pro život všech místních obyvatel.

Vzdělávání mladistvých je podporováno výhradně finančně. V tomto ohledu bych více než větší peněžní částky ocenil lepší způsob vykazání těchto darů. Postačila by jednoduchá tabulka s vypovídací hodnotou, kam, kolik peněz a za jakým účelem bylo darováno. Ve věci vzdělávání dospělých se poskytují partnerům společnosti školitelé. V této oblasti by obdobná tabulka taktéž velice usnadnila orientaci.

Asi nejsilnější stránkou této oblasti je podpora sociálních podniků. Jedná se především o soutěž Social Impact Award, program Nadace VIA, pracovní skupinu Know-How a dodavatele společnosti. Zmíněni jsou dodavatelé Forewear a Startujeme. Podpora zde sestává převážně z odborné pomoci, ale i ze sbírky starého oblečení a z vytvoření pracovních míst.

Co se darů pro lokální charity týká, společnost vykazuje snad všechny druhy. Krom finanční pomoci, jak od zaměstnanců, tak i od společnosti, poskytuje PwC ČR pomoc i odbornou a to v podobě školení, či poradenství. Další druhy pomoci zahrnují fyzickou výpomoc zaměstnanců, materiální sbírky i dárcovství krve. Finanční i odborná pomoc by také v této oblasti prosperovala z větší přehlednosti.

Mám za to, že strategie připravenosti na případné katastrofy je spíše mezinárodní záležitostí, tudíž se týká PwC jako celku a konkrétní společnosti se bude týkat až ve chvíli, kdy nějaká taková katastrofa nastane. Každopádně zmínit existenci tohoto fondu a množství peněz do něj odeslaných by danou zprávu o CSR zase o něco vylepšilo. Z lokálního hlediska lze do tohoto cíle zařadit fyzická pomoc při úklidu CHKO Pálava, jelikož špinavé lesy jsou v České republice naprosto legitimní katastrofou.

4. Závěr

V první, teoretické části této práce, se pomocí odborných publikací věnuji objasnění základních pojmů a prvků společenské odpovědnosti organizací (CSR). Postupně vysvětluji co to vlastně CSR je a jak je v dnešní době definováno. Následně věnuji pozornost důležitým historickým milníkům z oblasti CSR. Dále pak osvětluji součásti tohoto konceptu, ke kterým neodmyslitelně patří stakeholderi, tři pilíře CSR a mezinárodní standardy. Celkový obrázek doplňuji důvody pro angažovanost v tomto směru a stručným popisem implementace.

Část druhá, praktická, je věnována síti firem PwC, hlavně pak české firmě PricewaterhouseCoopers Česká republika. Zde jsou pro mne nejdůležitějšími zdroji zpráva o CSR PwC ČR, internetové stránky PwC a standard G3 GRI. Nejprve je detailně popsána struktura této sítě firem a přiblížena PwC ČR z obecného hlediska. Dále zmiňuji důvody pro angažovanost v CSR a to nejen české firmy, ale i celé sítě, spolu s hlavními hesly jejich CSR strategie. Následuje výčet všech CSR aktivit PwC ČR, stejně tak jejich popis, pozadí i důvody pro ně. Z důvodu možnosti srovnání uvádím rovněž celou CSR strategii celé sítě PwC. Závěrem je kapitola zabývající se srovnáním CSR aktivit PwC ČR vůči strategii celé sítě. Součástí kapitoly je hodnocení aktivit, identifikace prostoru pro zlepšení a návrhy na možná zlepšení. To celé doplňuje potvrzení o dosažení aplikační úrovně C v normě G3 GRI a důkaz o tom, že i PwC ČR se může hrdě hlásit k programu Global Compact.

Aktivita PwC ČR se od celkové mezinárodní strategie příliš neodklánějí. Několik menších nedostatků je mnohonásobně převáženo tím, co PwC ČR dělá a dělá to dobře. Během této analýzy jsem tedy dospěl k názoru, že PwC ČR si rozhodně a bez diskuzí zaslouží mou pochvalu i poděkování za věnování času i peněz do tolika aktivit v rámci konceptu CSR. Lituji pouze absence normy SA8000, která by posunula PwC ČR zase o něco kupředu a zbytečných nedostatků z hlediska normy G3 GRI, ve které by bylo, s vynaložením nevelkého úsilí, možné dosáhnout až na aplikační úroveň A+. Prostor pro zlepšení je definitivně na straně odpadu, kterého přibýlo oproti minulému období poměrně velké množství a také trvám na revizi Etického kodexu. Zmiňuji několik možných vylepšení, které již fungují a slaví úspěch v zahraničních členských firmách. Mezi ně patří například program Open Mind, TIMM, PwC Transparency Awards a poskytování nových zelených služeb. Další mé připomínky jsou spíše orientovány na zvýšení přehlednosti.

Co si ale zaslouží pochvalu, je protikorupční a inovativní myšlení, spolu se snahou nejen o etickou kultivaci českého trhu v rámci ekonomického pilíře. V rámci environmentálního pilíře chválím 100% využití recyklovaného papíru, spolu s oboustranným tiskem a snižování počtu spotřeby listů papíru. Taktéž odpovědná kritéria při výběru dodavatelů, neustálé snižování uhlíkové stopy a vytvoření kvalitního pracovního prostředí přesunem pražských kanceláří. A v rámci sociálního pilíře je pochvala na místě pro neutuchající pomoc sociálním podnikům a charitám, podporu

vzdělání nejen svých zaměstnanců, antidiskriminační smýšlení, podporu genderové rovnováhy, snahu udržet své zaměstnance šťastné a zvláštní uznání patří samotným zaměstnancům za fyzickou, finanční, materiální, odbornou a dokonce i krevní pomoc.

Na závěr bych rád firmě PricewaterhouseCoopers Česká republika popřál hodně štěstí se CSR aktivitami do budoucna a doufám, že i nadále bude pokračovat, s ještě větší vervou, v těchto aktivitách a v celkové podpoře a propagaci společenské odpovědnosti organizací.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

1. JAMES E. POST, James E. Lee E. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Orig. print., [Nachdr.]. Stanford, Calif: Stanford university press, 2002. ISBN 9780804743105.
2. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, c2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 9788024744803.
3. KATSOULAKOS and KOUTSODIMOU. A Historic perspective of the CSR movement [online]. Athens: Athens University of Economics and Business. 2004. Dostupné z: <http://www.csrquest.net>
4. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 201 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024739830.
5. LEVICK Richard. *Corporate Social Responsibility for Profit* [online]. Forbes. 2012. Dostupné z: www.forbes.com
6. MÁDLOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
7. PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
8. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ, 2008, 184 s. ISBN 9788002020998.
9. PLÁŠKOVÁ, Alena. *Společenská odpovědnost firem (CSR): aplikace a hodnocení : podnikatelský sektor*. Vyd. 2., aktualiz. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, 114 s. Národní politika podpory jakosti. ISBN 978-80-02-02205-3.
10. SKÁCELÍK, P. Učební text č. 10. *Společenská odpovědnost organizací*. Praha 2010. Dostupné z: <http://www.cmkos.cz>
11. ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

12. *Zpráva PwC Česká republika o trvale udržitelném podnikání a firemní odpovědnosti za finanční rok 2014* [online]. Praha. PwC ČR. 2014. Dostupné z: <http://www.pwc.cz>
13. *Global Annual Review 2014* [online]. London. PwC. 2014. Dostupné z: <http://www.pwc.com>
14. *Výroční zpráva PwC ČR, s.r.o. 2014* [online]. Praha. PwC ČR. 2014. Dostupné z: <http://www.justice.cz>
15. *Our Credo* [online]. Robert Wood Johnson. Johnson & Johnson. USA: New Brunswick. 1943. Dostupné z: <http://www.jnj.com>
16. *Presidency conclusions* [online]. Lisbon European Council. Lisbon. 23 and 24 March 2000, Dostupné z: <http://www.consilium.europa.eu/>
17. *TOGAF 9.1. Part III: ADM Guidelines & Techniques, Stakeholder Management* [online]. 2011. Dostupné z: www.opengroup.org
18. GRI G3:2006 Standard
19. ČSN ISO 26000:2010 Standard
20. SAI SA8000:2014 Standard
21. www.globalreporting.org
22. www.csr-online.cz
23. www.pwc.com
24. www.pwc.cz

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 – Rozdělení stakeholderů	16
Tabulka 2 – Odpad v kancelářském provozu	43
Tabulka 3 – Počty zaměstnanců dle pozic a pohlaví	44
Obrázek 1 – Hodnoty společnosti PwC	25
Obrázek 2 – Základy CSR strategie	27