

Využití konceptu CSR u společností působících v oblasti vodohospodářství

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Formánková, Ph.D.

Bc. Tomáš Bartoš

Brno 2019

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Silvii Formánkové, Ph.D. za odborné připomínky poskytnuté k této práci. Dále bych rád poděkoval zástupcům a zaměstnancům jednotlivých společností za poskytnuté údaje bez nichž by nemohla být provedena výzkumná část této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Využití konceptu CSR u společností působících v oblasti vodohospodářství**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 17. května 2019

Abstract

BARTOŠ, T., *Use of CSR concept in companies operating in the field of water management*. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2019.

The work deals with the evaluation of the use of the concept of corporate social responsibility in selected companies operating in the field of water management. Based on the analysis, it is found that all selected companies in the field are aware of the concept of social responsibility and have an active approach within this concept. The area with the lowest rating across selected companies is community engagement and development. According to the information obtained there are also recommendations for individual areas of social responsibility in the structure of the ISO 26000 standard and also recommendations resulting from the evaluation of secondary data (indicators specific to the field of water management).

Keywords

Corporate social responsibility, CSR, ISO 26000 standard, analysis, water management.

Abstrakt

BARTOŠ, T., *Využití konceptu CSR u společností působících v oblasti vodohospodářství*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2019.

Práce se zabývá zhodnocením využívání konceptu společenské odpovědnosti firem u vybraných společností působících v oblasti vodohospodářství. Na základě provedených analýz je zjištěno, že všechny vybrané společnosti z oboru mají povědomí o konceptu společenské odpovědnosti a zastávají aktivní přístup v rámci tohoto konceptu. Oblastí s nejnižším hodnocením napříč vybranými společnostmi je komunitní angažovanost a rozvoj. Dle získaných informací jsou v práci dále uvedeny doporučení pro jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti ve struktuře normy ISO 26000 a také doporučení vyplývající z vyhodnocení sekundárních dat (ukazatelů specifických pro obor vodohospodářství).

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, CSR, norma ISO 26000, analýza, vodohospodářství.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	Literární rešerše	14
3.1	Pojetí společenské odpovědnosti firem.....	14
3.2	Základní oblasti společenské odpovědnosti firem.....	16
3.2.1	Ekonomický pilíř	16
3.2.2	Sociální pilíř.....	19
3.2.3	Environmentální pilíř	21
3.3	Koncepty blízké/vycházející ze společenské odpovědnosti firem.....	24
3.4	Přínosy a argumenty pro a proti společenské odpovědnosti firem	27
3.4.1	Přínosy.....	27
3.4.2	Argumenty pro zavedení CSR.....	28
3.4.3	Argumenty proti CSR	28
3.5	Společenská odpovědnost firem v České republice.....	29
3.5.1	Historický vývoj CSR v České republice	30
3.5.2	Ocenění v oblasti CSR v ČR	32
3.6	Hodnocení a měření společenské odpovědnosti firem	33
3.6.1	Exaktní metody hodnocení.....	34
3.6.2	Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR	37
4	Výsledky	40
4.1	Situační analýza odvětví vodohospodářství	40
4.1.1	Historický vývoj odvětví.....	40
4.1.2	Současný stav odvětví	40
4.1.3	Základní modely provozování.....	42
4.1.4	Cena a cenová regulace odvětví.....	43

4.1.5	Identifikované příležitosti a hrozby odvětví vodohospodářství.....	44
4.2	Představení vybraných společností	47
4.2.1	VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s.....	47
4.2.2	Tepvos, spol. s r. o.	47
4.2.3	Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s.....	47
4.2.4	Vodovody a kanalizace Vyškov, a. s.....	48
4.2.5	VODAK Humpolec, s.r.o.....	48
4.2.6	AQUA SERVIS, a.s.....	48
4.3	Analýza primárních dat.....	48
4.3.1	Řízený polostrukturovaný rozhovor se zástupci společností.....	48
4.3.2	Hodnocení společností na základě řízeného polostrukturovaného rozhovoru se zástupci společností	52
4.3.3	Řízený polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci společností	53
4.3.4	Hodnocení společností na základě řízených polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společností	57
4.3.5	Rozdíly mezi postoji společností a vnímání postojů jejich zaměstnanci.....	58
4.3.6	Výsledné hodnocení společností na základě analýzy primárních dat.....	59
4.4	Doplnění analýzy sekundárních dat.....	60
4.4.1	Ekonomický pilíř.....	61
4.4.2	Environmentální pilíř	64
4.5	Doporučení.....	67
4.5.1	Doporučení vycházející z analýzy primárních dat.....	67
4.5.2	Doporučení vycházející z doplněné analýzy sekundárních dat.....	71
5	Diskuze	74
6	Závěr	76
7	Literatura	78
8	Seznam obrázků	82
9	Seznam tabulek	83
A	Seznam otázek k řízenému polostrukturovanému rozhovoru	86

1 Úvod

V současné době je společenská odpovědnost stále více diskutovaným tématem jak v odborných kruzích, tak v mediích. Koncept společenské odpovědnosti firem však není problematikou pouze nynější doby, jeho začátky, resp. první pokusy o definice tohoto konceptu, se datují do poloviny minulého století a jsou spojené s globalizací a změnou očekávání veřejnosti k podnikání. Současně si i společnosti stále více uvědomují dopad svojí podnikatelské činnosti na okolí a snaží se o kladný vztah s okolím, který je pro dlouhodobé udržení dané společnosti na trhu téměř nezbytností. Problematika společenské odpovědnosti se tak mnohdy stává součástí strategického vedení a plánování společností.

Společenská odpovědnost není pro společnost závaznou normou chování, ale jedná se spíše o dobrovolný krok společnosti s cílem rozvíjet kvalitu života ve svém okolí a poskytovat zainteresovaným stranám lepší podmínky nad rámec povinností vyplývajících z příslušných zákonů a norem. Společnosti jednající společensky odpovědně berou ohled na životní prostředí, zlepšují pracovní podmínky pro své zaměstnance, prosazují rovné příležitosti a etická pravidla vůči zákazníkům, dodavatelům a ostatním obchodním partnerům. Koncept společenské odpovědnosti tyto aktivity rozděluje do tří základních pilířů: ekonomického, sociálního a environmentálního.

Význam tohoto konceptu si kromě spotřebitelů a společností uvědomují také nadnárodní organizace a vlády některých států, které jej podporují, snaží se o jeho osvětu a propagaci a často poskytují společnostem metodické rady a návody v této oblasti. Důkazem uvědomění si důležitosti tohoto konceptu v České republice je řada soutěží organizovaných jak neziskovými organizacemi, tak vládou a kraji. Jednou z neprestížnějších soutěží v České republice je soutěž TOP Odpovědná firma, kterou každoročně pořádá Byznys pro společnost. Dalšími soutěžemi jsou Národní cena ČR za společenskou odpovědnost vyhlašovaná Radou kvality ČR, Cena hejtmana kraje za společenskou odpovědnost, soutěž Sociálně prospěšný podnikatel roku nebo např. soutěž Firma roku: rovné příležitosti.

Vodohospodářství je specifickým oborem, vyznačující se existencí přirozeného monopolu, relativně vysokým stupněm regulace a vyšším stupněm vazeb na veřejnou správu, projevující se často i podílem na vlastnictví společností v oboru. Z pohledu municipálních spoluvlastníků je tak téma image a zodpovědného chování spoluvlastněných či regulovaných společností velmi důležité.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení využití konceptu společenské odpovědnosti firem u vybraných společností působících v odvětví vodohospodářství a návrh strategie pro další využití tohoto konceptu.

Splnění stanoveného hlavního cíle práce bude dosaženo pomocí analýzy primárních a sekundárních dat. Primární data budou získána pomocí kvalitativního výzkumu ve formě řízených polostrukturovaných rozhovorů s top managementem a zaměstnanci vybraných společností. Následně bude na základě získaných primárních dat zhodnoceno využití konceptu společenské odpovědnosti firem u vybraných společností. Sekundární data budou získána z veřejně dostupných zdrojů. Následně budou ukazatele ze sekundárních dat mezi jednotlivými společnostmi porovnány. V práci bude zpracována také situační analýza odvětví vodohospodářství.

Na základě výsledků zjištěných z analýzy primárních a sekundárních dat a ze situační analýzy odvětví budou následně formulovány doporučení pro jednotlivé společnosti, které budou ekonomicky zhodnoceny.

2.2 Metodika

První část práce bude sestávat z provedené literární rešerše. Literární rešerše bude zaměřena na pojetí společenské odpovědnosti, přínosy a argumenty pro a proti zavedení tohoto konceptu ve společnostech, stav využívání tohoto konceptu v České republice a na modely hodnocení a měření společenské odpovědnosti.

Po literární rešerši bude následovat vlastní výzkumná část práce. V této části práce bude provedena situační analýza odvětví vodohospodářství, představeny vybrané společnosti pro hodnocení, provedena analýza primárních a sekundárních dat a na základě zjištěných výsledků budou formulována návrhová opatření pro jednotlivé společnosti.

Primární data budou získána pomocí řízených polostrukturovaných rozhovorů s top managementem, příp. s osobami majícími koncept společenské odpovědnosti ve společnosti na starosti a se zaměstnanci vybraných společností. V této části práce došlo ke změně metodiky oproti zadání práce, kdy bylo plánováno provedení kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraných společností. Místo původně plánovaného kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraných společností byl v průběhu práce zvolen kvalitativní výzkum ve formě řízených polostrukturovaných rozhovorů u vybraných zaměstnanců jednotlivých společností. Důvodem této změny bylo zjištění, že primární data získané pomocí dotazníkového šetření by neměly dostatečný rozsah pro zhodnocení využívání konceptu společenské odpovědnosti, resp., že by pomocí dotazníkového šetření nebylo možné získat data

v potřebných podrobnostech a nebylo by možné se dotazovat dostatečně do hloubky, což je pro danou problematiku nezbytné. Z každé z vybraných společností bude pro řízený polostrukturovaný rozhovor cíleně vybráno pět zaměstnanců na základě jejich pracovních pozic (manuální pracovník, mistr ve výrobě, dispečer, účetní, ekonom).

Sestavení otázek k řízenému rozhovoru bude provedeno dle mezinárodní normy ISO 26000. Tato norma byla vybrána z důvodu její vysoké univerzálnosti, jelikož je použitelná pro soukromý, veřejný i neziskový sektor bez ohledu na velikost a regionální působnost organizace a současně je tato norma velmi konkrétní. Řízený rozhovor bude obdobně jako norma ISO 26000 rozdělen na sedm základních témat (Řízení a správa organizace, Lidská práva, Pracovní vztahy, Životní prostředí, Etika v podnikání, Ochrana spotřebitelů a Komunitní angažovanost a rozvoj) a dále budou vybrány a upraveny konkrétní otázky, vhodné pro odvětví vodohospodářství. Kompletní seznam otázek bude uveden v příloze.

Zjištění z řízených polostrukturovaných rozhovorů budou následně vyhodnocené dle metodiky pro měření a hodnocení společenské odpovědnosti dle Černohorské (Černohorská, 2012). Tato metodika vychází z norem GRI, ISO 26000 a SA 8000, při hodnocení dochází ke zjišťování postojů společností na stanovené otázky a tyto postoje jsou následně ohodnoceny bodovou škálou od -2 do +2, kde -2 znamená negativní postoj společnosti a +2 naopak nejlepší postoj společnosti k dané problematice. Celková bodová škála dle této použité metodiky je zobrazena v následující tabulce.

Tab. 1 Bodová škála dle Černohorské

Postoj	body
Negativní postoj	-2
Pasivní (nečinný) postoj	-1
Neutrální postoj	0
Aktivní postoj	1
Nejlepší postoj	2

Zdroj: Černohorská, 2012

Ohodnocené postoje k jednotlivým otázkám budou následně zprůměrované pro každé základní téma. Zjištění z řízených polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci bude zprůměrováno za všechny dotazované zaměstnance dané společnosti a bude vytvořeno souhrnné hodnocení pro každou společnost.

Sekundární data budou získána z veřejně dostupné interaktivní databáze vytvořené Ministerstvem zemědělství ČR z dat obdržených od provozovatelů a vlastníků vodovodů a kanalizací za rok 2016. Z těchto dat budou vybrány ukazatele, které lze vztáhnout ke konceptu společenské odpovědnosti, které budou dále srovnávány.

Na základě výsledků zjištěných z analýzy primárních a sekundárních dat a ze situační analýzy odvětví budou následně formulována návrhová opatření pro jednotlivé společnosti.

3 Literární rešerše

3.1 Pojetí společenské odpovědnosti firem

Jako první se pokusil definovat společenskou odpovědnost firem (dále pod zkratkou CSR, z angl. Corporate Social Responsibility) Bowen ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* v roce 1953.

Od té doby se snažilo mnoho autorů vytvořit univerzální, všeobecně uznávanou definici pro CSR. Jelikož se však jedná o koncept s velkou šíří záběru, zahrnující komplexní firemní činnosti, které jsou různé v různých zemích a oblastech podnikání, neexistuje do dnešní doby žádná všeobecně uznávaná univerzální definice CSR (Kašparová, Kunz, 2013).

Toto tvrzení podporuje výzkum Alexandera Dahlsruda (Dahlsrud, 2008), který analyzoval 37 nejčastěji používaných definic. Ve zmiňovaném výzkumu byla CSR rozdělena do pěti dimenzí:

- environmentální,
- sociální,
- ekonomická,
- dobrovolnická dimenze,
- dimenze zúčastněných stran.

Následně byla zkoumána jejich četnost vyhledávání v internetovém vyhledávači Google. Z výzkumu vyplývá, že nejvíce zastoupená byla dimenze zúčastněných stran spolu se sociální dimenzí a následně pak ekonomická, dobrovolnická a environmentální dimenze. Počty dimenzí zahrnutých v jednotlivých definicích a jejich frekvence vyhledávání dle společnost Google jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 2 Výsledky analýzy definic CSR

Počet dimenzí v definici	Počet definic	% z celkové frekvence vyhledávání
=5	8	40
≥4	20	64
≥3	31	97
≥2	33	99
≥1	37	100

Zdroj: Dahlsrud, 2008

Výsledkem zmiňovaného výzkumu je zjištění, že i když existuje mnoho definic, které používají různé pojmy, žádná z definic není v zásadním rozporu s ostatními definicemi a většina popisuje minimálně 3 z výše uvedených dimenzí.

Kromě výše uvedených dimenzí lze najít také základní charakteristické znaky konceptu CSR, které velké množství definic spojují. Těmito základními charakteristickými znaky dle Bussarda (Bussard a kol., 2005) jsou:

1. **Univerzálnost** – platí pro všechny typy podnikání,
2. **Dobrovolnost** – mělo by se jednat o dobrovolnou aktivitu společností a jejich managementu jednat nad rámec zákonných ustanovení a úmluv ze smluv,
3. **Aktivní spolupráce se zainteresovanými stranami (tzv. stakeholders)** – zde se myslí pod pojmem zainteresované strany veškeré osoby, instituce a organizace, které činnost firmy ovlivňuje nebo naopak sami podnik ovlivňují,
4. **Závazek přispět k rozvoji kvality života** – kvalita života je zde myšlena jako celkový blahobyt jedinců žijících ve společnosti, jejich životní podmínky, jejich možnost kontrolovat zdroje a jejich subjektivní hodnocení jejich života,
5. **Zdůrazňující rozvoj, nejen růst** – v minulosti se jako hlavní ukazatel ekonomického pokroku společnosti považoval ukazatel HDP. Do tohoto ukazatele jsou však zahrnuty např. i náklady na odstranění skládek apod., které nejsou spojené s ekonomickým pokrokem společnosti, nýbrž jde o negativní důsledky ekonomického růstu. Oproti tomu při rozvoji je uvažováno s udržitelnou tvorbou majetku a se zohledněním ekologických důsledků jednotlivých aktivit, podmínek výroby apod.
6. **Rozdělení do 3 základních oblastí ve kterých se společenská odpovědnost projevuje** – jelikož firma nepůsobí izolovaně ale má vliv na své okolí jedná se o pohled nejen čistě z pohledu zisku, nýbrž pohled na podnikání s ohledem na tzv. triple-bottom-line, tj. pohled z hlediska ekonomického růstu ale i sociálních a environmentálních důsledků.

Následně jsou uvedeny aktuální definice od autorů nejfrekventovanějších definic dle výzkumu výše:

Dle **Evropské komise** se jedná o „odpovědnost podniků za jejich dopad na společnost“, kdy předpokladem je dodržování platných právních předpisů a kolektivních smluv mezi sociálními partnery a pro úplné naplnění CSR by podniky měli mít systém začleňování sociálních, environmentálních a etických otázek a hledisek týkajících se lidských práv a zájmů spotřebitelů do jejich podnikatelských aktivit (Evropská komise, 2011).

Dle **World Business Council for Sustainable Development** je CSR „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (Kašparová, Kunz, 2013).

Dle **Business for Social Responsibility** se jedná o to dodávat produkty a služby způsobem, který zachází s lidmi spravedlivě, uspokojuje potřeby a tuhy jednotlivců a podporuje tržní a politické rámce, které umožňují udržitelnou budoucnost (Business for Social Responsibility, 2019).

3.2 Základní oblasti společenské odpovědnosti firem

Jelikož pod pojmem Společenská odpovědnost firem je chápán široký záběr podnikových aktivit, lze tyto aktivity členit do 3 základních pilířů CSR (Pavlík, Bělčík, 2010):

- Ekonomický,
- Sociální,
- Environmentální.

Jiné přístupy (Kunz, 2012 a Petříková, 2008) vymezují tři základní charakteristiky, tzv. triple-bottom-line, založené na tzv. 3P, které jsou dle těchto autorů přímo spojené s výše uvedenými základními pilíři CSR:

- Profit – zisk (který koresponduje s ekonomickou oblastí),
- People – lidé (který koresponduje se sociální oblastí),
- Planet – planeta (který koresponduje s environmentální oblastí).

3.2.1 Ekonomický pilíř

Pod aktivity CSR v rámci ekonomického pilíře lze zařadit takové aktivity, které sledují společný cíl, a to dlouhodobé dosahování zisku. Z tohoto pohledu tyto aktivity nijak neodporují základnímu cíli podniku, kterým je právě dosahování zisku a dlouhodobá existence.

Předpokladem pro podnik, který se zaměřuje na aktivity ekonomického pilíře je dosahování plusových hodnot a dostatek financí na investice týkající se společenské odpovědnosti firem. Současně podnik podporou zaměstnanosti v místě svého působení podporuje koupěschopnost poptávky, což mu může pomoci s prodejem vlastních výrobků a služeb (Petříková, 2008)

Dlouhodobou ziskovost podniku lze podporovat, mimo běžných nástrojů a přístupů strategického řízení, také specifickými aktivitami, které mají společenský přesah. Tyto aktivity vychází z ekonomické činnosti, ale objevuje se v nich i dosahování neekonomických cílů, které jsou spojené s dalšími oblastmi CSR (Tetřevová, 2017). Dle Tetřevové (Tetřevová, 2017) jsou dílčí specifické aktivity v rámci ekonomické pilíře následující:

- **Uplatňování principů dobrého řízení**

Někdy označováno také jako uplatňování principů řízení a správy podniků. Jedná se o vymezení vztahů mezi managementem a vlastníky ale také mezi ostatními zájmovými skupinami, vymezení kompetencí a struktury statutárních orgánů podniku a vývoj řízení firmy, které by mělo být transparentní, s jasně definovanými kontrolními pravidly a mechanismy pro vymáhání těchto pravidel.

Cílem dobrého řízení podniku by mělo být přijetí hlavního cíle podniku vlastníky a managementem.

- **Poskytování kvalitních a bezpečných výrobků zákazníkům**

Management kvality souvisí se zájmy a cíli řady stakeholderů. Zákazník předpokládá, že dostane co možná nejkvalitnější výrobek a kvalita výrobku zajistí pro vlastníky a managementu podniku loajální zákazníky a dobré jméno podniku. Pravděpodobně jediný rozdíl mezi stakeholdery lze vidět v tom, že zákazník požaduje co nejdříve dobou užívání produktu a podnik naopak chce, aby si zákazník koupil další výrobek co možná nejdříve. Petříková (Petříková, 2008) ke kvalitě doplňuje možnosti, které mají podniky v rámci obdržení značek kvality. Těmito značkami kvality podniky prokazují, že jejich produkty jsou kvalitní a nejedná se pouze o marketingové tvrzení daného výrobce, ale jedná se o nezávislé ověření třetí stranou. V České republice se značkami kvality zabývá Ministerstvo průmyslu a obchodu v rámci programu Česká kvalita, jehož cílem je zavést jednotný systém důvěryhodných značek kvality, podpořit domácí výrobce, zlepšit image českých firem a zlepšit informovanost zákazníků (MPO, 2018)

Bezpečnost výrobku se v rámci Českého podnikatelského prostředí naopak moc neřeší (v porovnání s kvalitou), často z důvodu potřeby nákladových úspor. Je však nezbytné, aby se podniky zaměřily i na tuto oblast a výrobky, které jsou určeny v první řadě k účelu, ke kterému byly vyrobeny, byly také bezpečné pro zdraví uživatelů a v případech, kde je to nutné byly také bezpečně likvidované. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby podniky používali zdravotně nezávadné výrobky a materiály, dostatečně testovali své výrobky a v případě informovali zákazníky o likvidaci těchto výrobků.

- **Tvorba a zavádění inovací a zajištění udržitelnosti produktů**

I přes důležitost technického pokroku a znalosti technologií je v této oblasti nejdůležitější znalostní potenciál zaměstnanců. V případě, že jsou tito zaměstnanci vhodně motivováni a je podporován rozvoj jejich intelektuálního kapitálu jedná se o značnou konkurenční výhodu podniku. K rozvoji lze použít běžné metody průběžného školení, podpory týmové práce či spravedlivého odměňování. Tyto metody však již v dnešní době často nemusí stačit a je třeba vytvářet nové partnerství například pomocí spolupráce s výzkumem a vývojem.

Udržitelná výroba a spotřeba může v dlouhodobém ale často i krátkodobém časovém horizontu znamenat pro podnik ekonomicky efektivnější a výkonnější procesy.

- **Posilování vztahů se zákazníky**

V rámci posilování vztahů se zákazníky se CSR nezajímá pouze o finanční přínosy zákazníků pro podnik. Zajímá se také o:

- Zdraví a bezpečnost zákazníků – řešeno v aktivitě poskytování kvalitních a bezpečných výrobků,
- Zpětná vazba – jedná se například o průzkumy, garance a záruky, které napomáhají odhalit spokojenost zákazníka s užíváním a spo-

třebou daných výrobků ale také o řešení stížností od zákazníků, které musí proběhnout bez zbytečných odkladů,

- Respektování soukromí – v dnešní době internetu a výpočetní techniky je nezbytné, aby společnost měla vyvinutou dostatečnou ochranu týkající se osobních informací o zákaznících a nashromážděných datech o těchto zákaznících,
- Transparentní vztah k zákazníkovi – ve spojení s udržitelnou výrobou a spotřebou je třeba poskytovat zákazníkovi veškeré potřebné informace (například o procesu výroby daného výrobku), aby mohl převzít svoji část odpovědnosti za udržitelnou spotřebu výrobků.

• Posilování vztahů s vlastníky a investory

Tyto aktivity jsou pro podnik důležité především z toho důvodu, že pokud nebudou vlastníci a investoři spokojeni s ekonomickými výsledky společnosti mohou management podniku odvolat, případně odejít z oboru a ukončit činnost podniku, což by mohlo mít za následek výrazné dopady na společnost a okolí, ve kterém podnik působí. V rámci posilování vztahů s vlastníky a investory je managementu doporučováno pravidelné informování vlastníků a investorů v podobě výročních zpráv, pravidelných reportů, různých podnikových časopisů a případných dalších PR aktivit. V některých případech může být vhodný a žádoucí také osobní kontakt mezi managementem a vlastníky například v podobě pozvání na teambuildingové akce, setkání se zaměstnanci a podobně.

• Posilování dodavatelsko-odběratelských vztahů

Kromě klasického pojetí hodnototvorného řetězce, který včasným, plynulým a hospodárným zabezpečením materiálu a surovin zajišťuje přeměnu materiálových vstupů na výstupy (Lošťáková, 2008) lze rozšířit dodavatelsko-odběratelské vztahy i do oblasti CSR.

V rámci rozšíření do společenské odpovědnosti se jedná o:

- Dodržování pravidel hospodářské soutěže,
- Respektování práv duševního vlastnictví,
- Podpora společenské odpovědnosti v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce,
- Posilování důvěry.

Kuldová (Kuldová, 2010) k výše zmíněným aktivitám v rámci ekonomického pilíře ještě dodává akce proti úplatkářství a praní špinavých peněz.

Pavlík a Bělčík (Pavlík, Bělčík, 2010) dodávají, že by se podniky měly, kromě výše uvedenými aktivitami, zajímat také o etiku marketingu a reklamy.

3.2.2 Sociální pilíř

Pod aktivitu CSR v rámci sociálního pilíře lze zařadit především aktivity, které souvisí s péčí o zaměstnance a s pracovními podmínkami, které podnik pro své zaměstnance vytváří.

Pro podnik je nezbytné si uvědomit, že v dnešní době znalostní společnosti, jsou právě zaměstnanci to, co mu může přinést konkurenční výhodu a je třeba je v tomto směru podporovat a rozvíjet. Kvalitní a spokojení zaměstnanci pro podnik mohou představovat přední pozici na trhu práce, dobrou image podniku, loajální zaměstnance s nízkou fluktuací a absencí, a naopak vysokým výkonem. Aktivity v rámci tohoto pilíře jsou velmi široké a mohou být závislé také na oblasti podnikání nebo aktuální situaci na trhu práce. (Kunz, 2012)

Mezi jednotlivé, konkrétní aktivity můžeme dle Kunze (Kunz, 2012) zařadit například:

- **Vytváření podmínek ke sladění osobního a pracovního života zaměstnanců (tzv. work life balance)**

V rámci této aktivity se jedná například o pružnou pracovní dobu nebo možnost úpravy pracovní doby, práce z domova, kontakt se zaměstnanci i v době jejich dlouhodobé nepřítomnosti (například, když jsou na mateřské dovolené), sdílení informací a opatření vedoucí k lehčímu návratu do práce po dlouhodobé nepřítomnosti, poradenské a právní služby zaměstnancům a rodinným příslušníkům příp. firemní školky.

- **Rozvoj lidského kapitálu**

Jedná se o to, aby firma vytvářela pro zaměstnance podmínky umožňující jim prohlubování jejich znalostí a dovedností, zvyšování jejich kvalifikace, kontinuálně je vzdělávala a umožnila jim kariérní růst.

- **Outplacement**

Jedná se o komplexní péči o zaměstnance, které podnik propouští, tj. kromě zajištění jejich rekvalifikace také pomoc pomocí dalších služeb jako jsou například konzultační centra.

- **Zaměstnanecká politika**

Podnik by měl zaměstnancům poskytovat adekvátní mzdu a sociální a jiné nadstandartní výhody, které překračují rámec zákona, případně vyplývají z kolektivních smluv. Jedná se například o:

- Možnost společenského vyžití,
- Příspěvek na stravování,
- Příspěvek na penzijní pojištění,
- Příspěvek na dovolenou,
- Odměny k životním jubileím apod.

- **Respektování principu rovných pracovních příležitostí**

V tomto případě se nemusí jednat pouze o rovné příležitosti ve vztahu muž – žena ale je třeba aby firmy přistupovali se stejným respektem a úctou ke všem zaměstnancům s různými odlišnostmi jako je například:

- Věk,
- Etnický původ,
- Sexuální orientace,
- Národnost,
- Zdravotní postižení,
- Víra apod.

Na první pohled se může zdát, že cílené prosazování různorodosti na pracovišti podniku nic nepřinese ale opak je pravdou. Ukazuje se, že individuální odlišnosti mohou být ku prospěchu společnosti, jelikož mohou vést k vzájemnému obohacování se jednotlivých pracovníků, růstu empatie a vzájemné tolerance a například v průběhu vývoje nového produktu může různorodý tým vést k lepšímu pochopení požadavků trhu.

- **Boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování**
- **Humanizace práce, různorodost a obohacení práce, rotace práce**
- **Zdravá podniková kultura a přátelské podnikové klima**

Jedná se o to, aby zaměstnanci měli možnost bez obav vyslovit své názory a návrhy. V takovém případě manažer upřednostňuje participativní a demokratický styl vedení a využívá práci v týmech a týmového ducha.

- **Respektování a dodržování lidských práv**
- **Vyhodnocování budoucích sociálních důsledků firemních rozhodnutí a řízení rizik**
- **Sociální monitorování a reportování**
- **Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva**
- **Zákaz dětské práce**

Tetřevová (Tetřevová, 2017) k výše uvedeným aktivitám v rámci sociálního pilíře dodává ještě:

- **Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Nikoli však pouze v pojetí dodržování platných zákonů a norem týkajících se této oblasti ale také soustředění se na postupy a možnosti vytváření optimálních pracovních podmínek, které mohou vést k většímu uspokojení z práce, k větší pracovní pohodě čímž mohou dále přispívat k zvyšování kvality a efektivitu práce a udržení pracovní schopnosti pracovníků vyššího věku. (Malý, 2009).

Společensky odpovědná firma má prostorové a konstrukční uspořádání a vybavení tak, aby odpovídalo bezpečnostním a hygienickým požadavkům i nad rámec příslušných zákonů. Jedná se například o řešení vhodného osvětlení, optimálních mikroklimatických podmínek a snížení škodlivých faktorů jako jsou hluk, smog, vibrace, teplo, chlad apod. (Tetřevová, 2017).

3.2.3 Environmentální pilíř

Tento pilíř CSR se zabývá otázkami životního prostředí, kterému je v posledních letech věnována čím dál větší pozornost.

Vedení společnosti by si mělo v rámci svého působení uvědomit, že vždy nějakým způsobem ovlivňuje prostředí, ve kterém působí (vnější ale i vnitřní) a měla by přijmout takové opatření, které zmírní dopady na životní prostředí, týkající se například:

- Vzhledu krajiny,
- Hlučnosti,
- Využívání přírodních zdrojů,
- Odpadů,
- Dopravní zátěže apod.

Současně by společnost měla vždy otevřeně a pravdivě komunikovat se širokou veřejností (jak již bylo zmíněno v předchozích pilířích) (Kunz, 2012).

Dle Tetřevové (Tetřevová, 2017) by podnik měl v prvním kroku zajistit soulad svého podnikání s právními normami v oblasti ochrany životního prostředí a v druhém kroku by měl do svého podnikání začlenit takové opatření, která jdou nad rámec legislativně určených povinností.

Výše uvedená autorka konkrétně rozděluje aktivity v rámci této oblasti na následující:

- **Zajištění souladu s environmentální legislativou**

V rámci České republiky ovlivňuje či tvoří environmentální legislativu vysoký počet orgánů jako jsou:

- Parlament ČR,
- Ministerstvo životního prostředí ČR,
- Ministerstvo zemědělství ČR,
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR,
- Česká inspekce životního prostředí,
- Státní fond životního prostředí ČR,
- Agentura ochrany přírody a krajiny,
- Správy národních parků a chráněných krajinných oblastí a další.

Legislativu týkající se oblasti životního prostředí lze obecně rozdělit do několika následujících oblastí (Ministerstvo životního prostředí, 2008-2019):

- Obecné základy práva o životním prostředí – jedná se například o zákon o životním prostředí, zákon o právu na informace o životním prostředí apod.,
- Zákony týkající se institucionálních aspektů ochrany životního prostředí – jedná se například o zákon o zřízení ministerstev, zákon o Státním fondu životního prostředí, zákon o České inspekci životního prostředí apod.
- Zákony týkající se odpovědnosti v oblasti ochrany životního prostředí – jedná se například o trestní zákoník, zákon o přestupcích apod.,
- Zákony týkající se průřezových nástrojů ochrany životního prostředí – jedná se například o zákon o územním plánování, zákon o posuzování vlivů na životní prostředí apod.
- Zákony týkající se ochrany jednotlivých složek životního prostředí – jedná se například zákon o ochraně ovzduší, zákon o vodách, zákon o lesích apod.
- Zákony týkající se ochrany před specifickými zdroji ohrožení životního prostředí – jedná se například o zákon o odpadech, zákon o chemických látkách apod.
- Zákony týkající se úpravy ochrany životního prostředí při zvláštních činnostech – jedná se například o zákon upravující těžbu nerostů, zákon o vodovodech a kanalizacích apod.

Jak je vidět z výčtu oblastí zákonů týkajících se životního prostředí výše, existuje v České republice celá řada zákonů upravujících tuto oblast, dle údajů na stránkách Ministerstva životního prostředí je jich ke dni 9. 4. 2019 platných 281 (zákonů včetně vyhlášek a nařízení) (Ministerstvo životního prostředí, 2008-2019).

Hlavní environmentální aktivity, které musí mít podnik v souladu s příslušnými zákony Tetřevová (Tetřevová, 2017) rozděluje na následující oblasti:

- Znečištění ovzduší,
- Zatěžování odpadních vod,
- Nakládání s odpady za účelem recyklace,
- Bezpečné ukládání odpadů a jejich odpovědná likvidace,
- Skladování a nakládání s nebezpečnými a rizikovými látkami,
- Zabezpečování dodržování hygienických limitů a norem, zejména v produkci hluku, kouře, výparů, plynů, prachu apod.,
- Zabezpečení prevence a odstranění následků případných negativních důsledků na životní prostředí,

- Další aktivity související s významnými oborovými normami.

Po každém podniku je požadováno dodržování veškerých platných zákonů týkajících se její oblasti podnikání a toto je chápáno jako základ společenské odpovědnosti firem v rámci environmentálního pilíře.

- **Prosazování odpovědné vnitřní environmentální kultury podniku**

Odpovědnost vůči životnímu prostředí jde zpravidla směrem od podniku ven, tzn. že nejprve je nutné, aby byl vlastní podnik odpovědný vůči životnímu prostředí, pomocí systematických procesů a aktivit a až následně může ovlivňovat své okolí k této odpovědnosti.

Zavedení environmentálně odpovědných opatření bývá v podniku podporováno rostoucími cenami zdrojů a tlakem veřejnosti. Důsledkem zavedení takovýchto opatření jsou poté úspory nákladů.

Konkrétními vnitřními environmentálně odpovědnými opatřeními mohou být například:

- Maximalizace úspor energií a ostatních zdrojů,
- Minimalizace odpadů a podpora recyklace,
- Omezení nakládání s nebezpečnými a rizikovými látkami,
- Podpora čistých technologií – jedná se o takové technologie, které maximálně využívají veškeré vstupy a důsledně sledují proces přeměny vstupů na výstupy,
- Používání nejlepších dostupných technik (tzv. BAT z angl. Best Available Techniques). (Tetřevová, 2017)

- **Prosazování odpovědných vnějších environmentálních opatření**

Základní podmínkou pro prosazování vnějších environmentálně odpovědných opatření je řádné prosazování těchto opatření uvnitř podniku. Následně mohou být prosazovány například následující opatření:

- Podpora zachování zdrojů a biodiverzity – jedná se o minimalizaci využívání nerostných surovin a fosilních paliv uvnitř podniku, čímž následně podniky napomáhá ke snížení spotřeby těchto zdrojů minimálně v jeho okolí. Co se týče podpory biodiverzity nemá na ni vliv pouze přímé využívání lokalit (například pro těžbu nebo zemědělství) ale také veškeré výrobní, administrativní a podpůrné činnosti podniku.
- Prevence a náprava negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu – preventivním prostředkem využívaným v této oblasti je proces posuzování vlivů záměrů na životní prostředí (tzv. EIA), který hodnotí vlivy lidské činnosti na životní prostředí. V České republice je toto upraveno zákonem č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí, v platném znění.

- Podněcování iniciativ propagujících odpovědný přístup k životnímu prostředí (Tetřevová, 2017)

- **Zajištění souladu s principy udržitelného rozvoje, udržitelné výroby a spotřeby**

Udržitelným rozvojem je myšlen hospodářský a společenský rozvoj, při zachování životního prostředí v co nejméně změněné formě pro budoucí generace. Společensky odpovědné chování představuje hlavní předpoklad pro udržitelný rozvoj, který je (stejně jako společenská odpovědnost firem) založen na průniku tří sektorů a to ekonomiky, životního prostředí a společnosti.

Udržitelná výroba je takový stav výroby, který je ekonomicky efektivní a současně má nejnižší dopad na lidské zdraví a životní prostředí.

O udržitelnou spotřebu se jedná v případě, že má zákazník právo vybrat si výrobek, který je environmentálně a sociálně přívětivý. Z toho důvodu je nezbytným předpokladem pro udržitelnou spotřebu nejprve společenská odpovědnost firem. (Tetřevová, 2017)

Dle Kunze (Kunz, 2012) bývá mezi výše uvedené pilíře občas doplňována ještě samostatná oblast týkající se **odpovědnosti vůči místní komunitě a vládě**, kam lze zařadit např.:

- Rozeznávání a definování stakeholderů,
- Vztah podniku k místní komunitě,
- Vytváření plnohodnotného firemního občanství,
- Firemní filantropie,
- Rozvoj dobrých vztahů mezi firmou a vládou na národní či regionální úrovni,
- Sladění podnikových a komunitních potřeb,
- Zohlednění komunitních potřeb ve firemní strategii.

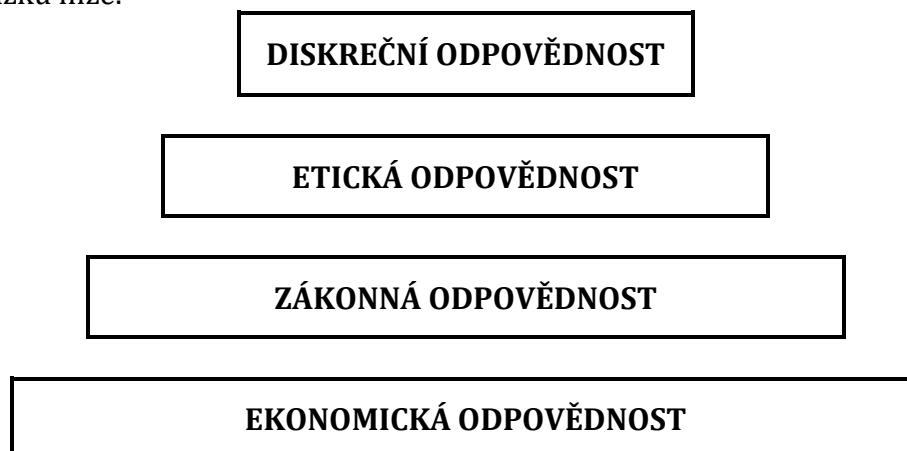
3.3 Koncepty blízké/vycházející ze společenské odpovědnosti firem

Ve velké části odborné literatury, která se zabývá společenskou odpovědností firem, lze najít kromě konceptu vlastní společenské odpovědnosti firem i různé další koncepty jako jsou Corporate citizenship, Corporate social responsiveness, Podnikatelská etika a další. Tyto další koncepty jsou snahou o rozvinutí, lepší vysvětlení, příp. doplnění konceptu CSR.

Profesor University of Georgia, A. B. Carroll v rámci svého výzkumu identifikoval více než 25 různých pojetí konceptu CSR. Přístupy k CSR se lišily tím, že některé byly zaměřeny v užším slova smyslu a jiné širším, nicméně ve většině definic našel podobné rysy (Kuldová, 2010).

Profesor A. Carroll dále přišel s rozlišením společenské odpovědnosti na čtyři základní stupně, z nichž každý vychází z předchozího stupně. Jedná se o economic-

kou, zákonnou, etickou a diskreční odpovědnost. Toto jeho rozlišení je zobrazeno na obrázku níže.



Obr. 1 Čtyři základní stupně společenské odpovědnosti
Zdroj: Kuldová, 2010

Ekonomickou odpovědností chápe podnikání právně založené společnosti dle předem definovaného právního řádu, z čehož vyplývá odpovědnost zákonná. Dále rozšiřuje ekonomickou a zákonnou odpovědnost odpovědností etickou čímž je myšleno zahrnutí etické složky do podnikání. V posledním stupni uvádí odpovědnost diskreční (neboli dobrovolnou) v rámci které podniky provádí proaktivní strategie v rámci trvale udržitelného rozvoje a lze sem řadit například firemní filantropii.

Autoři Pavlík a Bělčík (Pavlík, Bělčík, 2010) uvádí následující koncepty jako nové koncepty, představující rozšíření konceptu CSR, jejichž snahou by mělo být překonání nedokonalostí konceptu CSR. Jedná se o:

- **Corporate citizenship (CC)**

Tento koncept formuluje občanská práva a povinnosti organizací na bázi společenské odpovědnosti a z ní dovozené firemní filantropie. Jedná se o koncept, který stanovuje aktivity podniku navenek vůči zájmovým skupinám z důvodu zajištění si dlouhodobé prosperity.

- **Corporate social responsiveness (CSR2)**

Jedná se o koncept, který se nezabývá celospolečenskými aktivitami dlouhodobého charakteru, ale jde spíše o střednědobé nebo krátkodobé, relativně konkrétní firemní strategie. Dle tohoto konceptu se rozlišují následující typy firemních strategií:

- Reaktivní strategie – firma dělá méně, než se po ní požaduje,
- Defenzivní strategie – firma si připouští určitou odpovědnost, ale nepodniká v ní žádné další kroky,
- Přizpůsobivá strategie – firma si připouští odpovědnost a současně podniká další kroky k naplnění této odpovědnosti,

- Proaktivní strategie – firma si připouští odpovědnost a podniká kroky i nad rámec toho, co se od ní požaduje.

- **Corporate social performace (CSP)**

Jedná se o model, který spojuje CC a CSR. Je vnímán jako manuál pro manažery, jak přesvědčit okolí, že firma respektuje základní principy CSR.

- **Podnikatelská etika (PE)**

Jedná se o koncept, který se snaží o etické chování firem při sledování svého primárního účelu, tj. dosahování zisku s ohledem na své okolí (sociální a životní). Závěry a doporučení z tohoto konceptu jsou srovnatelné s konceptem CSR.

Kuldová (Kuldová, 2010) k výše uvedeným konceptům dodává ještě následující:

- **Corporate Social Rectitude (CSR3)**

Jedná se o rozšíření modelu CSR2, které však nikdy nebylo odbornou veřejností přijato. CSR3 zahrnuje kromě sociálněpolitických hodnot také hledisko poctivosti, jedná se o etický rozměr zahrnutý do strategického řízení společnosti.

- **Corporate Social Spirituality (CSR4)**

- **Teorie zainteresovaných stran**

Jedná se o teorii, ve které společnosti nemohou existovat bez ohledu na zainteresované strany (tzv. stakeholders). Tato teorie se snaží o podporu otevřeného dialogu mezi podnikem a stakeholders, kdy za nejpodstatnější interní firemní stakeholders jsou považováni zaměstnanci, za nejdůležitější ekonomické stakeholders jsou považováni zákazníci a za externí stakeholders jsou považovány odborové organizace, státní správa, vláda apod. Dle této teorie by firma měla identifikovat klíčové stakeholders a na tyto pak cílit své aktivity, jelikož očekávání stakeholders se liší podle jejich typu (viz rozdělení výše) ale také podle odvětví podnikání. Zapojení stakeholders jako přirozeného prvku podnikání podporují i iniciativy jako UN Global Compact nebo Global Reporting Initiative.

- **Corporate philanthropy (firemní filantropie)**

Tento koncept je často zaměňován za celé CSR. Firemní filantropie je však pouze část CSR (jedná se však o klíčový nástroj CSR). V České republice se Firemní filantropie projevuje nejčastěji jako přímá finanční podpora konkrétní firmy konkrétnímu veřejně prospěšnému projektu. Finanční podpora se dále vyskytuje ve formě sbírky mezi zaměstnanci, případně doplněna vytvořením tzv. Matchingového fondu, což je fond, ve kterém firma ze svých zdrojů znásobí prostředky vybrané mezi zaměstnanci. Další možností je pořádání charitativních aukcí a výstav, případně zřízení nadace. Dále se vyskytuje nefinanční dárcovství, v rámci kterého firmy poskytnou zázemí, techniku a případně uvolní své zaměstnance a odborníky.

- **Teorie hodnoty akcionářů**

Jedná se o teorii vycházející z argumentů odpůrců konceptu CSR. Dle této teorie jsou akcionáři nejvýznamnější prvek podniku, drží ve svých rukou největší moc a manažeři jednají tak aby sladili cíle akcionářů týkající se maximalizace hodnoty a své vlastní hospodářské cíle.

Černohorská (Černohorská, 2012) k výše uvedeným konceptům dodává:

- **Corporate Governance**

Tento pojem se používá pro řízení a správu velkých obchodních společností. Jedná se o pochopení způsobů řízení velkých společností, vzájemné interakce mezi jednotlivými strukturami, procesy a tradicemi, které určují způsob uplatňování moci a rozhodnutí v takovýchto společnostech.

3.4 Přínosy a argumenty pro a proti společenské odpovědnosti firem

3.4.1 Přínosy

Dle Kašparové a Kunze (Kašparová, Kunz, 2013) už samotným přijetím a zaměřením se na koncept CSR podnik vyjadřuje svoji orientaci na dlouhodobé výsledky a cíle. Přijetí konceptů CSR by však pro podnik nemělo znamenat ohrožení jejich ekonomické úspěšnosti. Ukazuje se, že správné propojení ekonomických cílů a konceptu CSR přináší synergický efekt a podnik dosahuje konkurenčních výhod.

Výše uvedení autoři řadí mezi nejdůležitější přínosy následující:

- Možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- Větší přitažlivost pro investory a snadnější přístup k dalšímu kapitálu,
- Lepší reputace a image podniku v očích široké veřejnosti,
- Dobré vztahy s obchodními partnery a jednodušší přilákání nových partnerů,
- Rostoucí prodeje a vyšší loajalitu u zákazníků,
- Zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů podniku,
- Nižší náklady na Risk management a lepší management rizika,
- Dlouhodobé fungování společnosti,
- Lepší spolupráce se stakeholdery a lepší pochopení jejich potřeba a zájmů.

Výše uvedené přínosy mohou mít pro podnik v první řadě nefinanční přínosy ovšem s dlouhodobým dopadem.

Výzkum organizace Trasparency Internation – Česká republika, který byl prováděn mezi podnikatelským sektorem v roce 2006 potvrdil, že zástupci podniků vidí největší přínos z aplikace konceptu CSR právě v dlouhodobém kladném efektu na podnik, jako je například dobré jméno podniku, udržení si dobrých dodavatelů a přitáhnutí nových zákazníků apod. (Čaník, Čaníková, 2006).

Kuldová (Kuldová, 2010) kromě výše uvedených přínosů navíc uvádí, že z důvodu lepší komunikace s odbory lze očekávat nižší riziko stávek a bojkotů.

3.4.2 Argumenty pro zavedení CSR

Dle autorů Werthera a Chandlera (Werther, Chandler, 2006) lze argumenty pro zavedení konceptu CSR rozdělit do 3 následujících skupin:

- **Morální argumenty pro CSR**

Jelikož podniky nepůsobí ve vakuu nýbrž více či méně ovlivňují své okolí, CSR pro ně poté představuje vztah mezi nimi a okolím. Společenská odpovědnost odráží všeobecně platné morální standardy, etiky a hodnoty, které jsou založené na dodržování lidských práv a sociální spravedlnosti.

Výše uvedení autoři dále uvádějí, že podniky neexistují čistě za účelem tvorby zisku nýbrž za účelem tvorby zisku s určitou přidanou hodnotou, která by měla odrážet to, že společnost těmto podnikům umožňuje tvořit jejich zisky a tuto přidanou hodnotu by podniky měli následně vrátet zpět do společnosti a podnikat tak, aby byl podnik pro společnost prospěšný.

- **Racionální argumenty pro CSR**

V rámci racionálních argumentů autoři tvrdí, že ve svobodné a demokratické společnosti může porušování společenských povinností vést k odebrání moci, těm, kteří tyto povinnosti porušují. Dle tohoto argumentu dobrovolné zapojení konceptu CSR do podniku zamezuje tomu, aby případné etické otázky podnikání byly nařizovány pomocí zákonů a jiných právních předpisů.

- **Ekonomické argumenty pro CSR**

Ekonomické argumenty vycházejí z argumentů morálních a racionálních. Podnik při tvorbě zisku tvoří i určitou přidanou hodnotu a tato přidaná hodnota by měla být následně vrácena zpět do společnosti což je pro podnik předpoklad k dlouhodobému a dobrému postavení na trhu, dobré image a současně tím podnik může předcházet případným sankcím nebo omezením ze strany vlády a úřadů.

3.4.3 Argumenty proti CSR

Pravděpodobně nejznámějším odpůrcem konceptu CSR je zastánce liberální ekonomie a nositel Nobelovi ceny Milton Friedman.

Dle Kunze (Kunz, 2012) Milton Friedman odmítal koncept CSR z toho důvodu, že podnik nemá žádný jiný cíl než maximalizaci zisku a že naplňování konceptu CSR by v podniku vedlo k vynakládání nadbytečných nákladů, které by následně museli být převedeny na stakeholders v podobě nižší výnosů a dividend pro akcionáře, vyšších cen výrobků a služeb podniku, případně v podobě nižších mezd zaměstnanců. Zisk podniku by měl připadat celý vlastníkům podniku jako kompenzace za riziko, které podstupují při podnikání. Dle Friedmana je až následně pomocí neviditelné ruky trhu zajišťována společenská odpovědnost například tak, že když podniky zaměstnávají zaměstnance, platí za ně daně (a současně zaměstnanci

platí daně), které se následně mění v příjmy vlád a ty jsou díky těmto příjmům schopny regulovat společenskou odpovědnost.

Dalším kritikem je dle výše uvedeného autora profesor Robert Reich. Jednotlivým podnikům nepřísluší nebo by dokonce vůbec neměli řešit společenské problémy, jelikož toto by měli dělat vlády jednotlivých států a podniky, které aplikují koncept CSR tak jen přejímají funkci vlád místo toho, aby nutili vlády k řešení sociálních problémů. Dále je Reich toho názoru, že převážně velké podniky, které se hlásí ke konceptu CSR tak dělají zejména kvůli PR jejich podniků a využívají tohoto konceptu k manipulaci se stakeholdery.

3.5 Společenská odpovědnost firem v České republice

Dle Skácelíka (Skácelík, 2010) nemá koncept CSR v České republice dlouhou historii což je způsobeno především obdobím komunismu. V tomto období lze mluvit o tzv. sociální politice podniku, která řešila přístup k zaměstnancům. Skácelík připodobňuje současnou situaci CSR v České republice k fázi probuzení, kdy se o problematice CSR začíná otevřeně diskutovat a podniky si začínají uvědomovat, že existuje něco jako CSR a některé podniky si dokonce uvědomují, že tento koncept je pro společnost prospěšný a pro budoucí rozvoj podniku téměř nezbytný.

Dle Kašparové a Kunze (Kašparová, Kunz, 2013) se v současné době o implementaci konceptu CSR snaží i české podniky a nejedná se již o aktivity ryze zahraničních podniků.

I přes výše uvedené tvrzení, výsledky určitých průzkumů ukazují, že na povědomí o konceptu CSR ve firmě má velký vliv přítomnost zahraničního prvku v podniku. Z těchto výzkumů vyplývá, že podniky se zahraniční účastí mají CSR větší povědomí než čistě české podniky. (BLF, 2008)

Za zdroj informací je podle Kašparové a Kunze (Kašparová, Kunz, 2013) brán u českých podniků i veřejnosti převážně internet, případně další media a v části případů také odborná literatura. Větší informovanost o konceptu CSR by podniky ocenili, což potvrdil také výzkum Business Leaders Fora Česká republika z roku 2006, který byl provádět mezi více než 100 zástupci malých a středních podniků se sídlem v Praze. V tomto výzkumu dvě třetiny dotázaných uvedly, že by měly zájem o více informací týkajících se CSR.

Dle výše uvedených autorů podniky v České republice stále více považují etické a odpovědné chování k zaměstnancům za podmínku dlouhodobého fungování podniku a vidí také další přínosy v konceptu CSR. Dle výzkumů bylo zjištěno, že jedním z nejdůležitějších motivů k implementaci CSR do podniku je snaha o získání lepší reputace a náklonnosti zákazníků ale také široké veřejnosti.

V České republice začíná mít společensky odpovědné chování vliv také na rozhodování zákazníků. V rámci výsledků z výzkumu agentury Ipsos vyplývá, že v roce 2016 si 35% populace spontánně vybavila konkrétní společensky odpovědnou firmu a v roce 2015 jednalo o 24% populace. (Ipsos, 2017)

Dále agentura Ipsos (Ipsos, 2017) uvádí, že lidé se zajímají o i to, zda se jejich zaměstnavatel chová společensky odpovědně, resp. dle výsledků výzkumu prove-

deného touto agenturou v roce 2016 uvedlo 79 % lidí, že je pro ně důležité, zda se jejich zaměstnavatel chová společensky odpovědně. V neposlední řadě z výzkum vyplývá, že velké firmy by měli v rámci CSR nejvíce podporovat:

- Férové chování k zaměstnancům – 47 % případů
- Ochranu životního prostředí – 46 % případů
- Vzdělávání – 30 % případů
- Pravdivou komunikaci se zákazníky – 27 % případů
- Rozvoj moderních technologií – 25 % případů
- Etiku v podnikání – 24 % případů
- Podporu projektů pro děti – 18 % případů
- Podporu projektů pro znevýhodněné – 17 % případů
- Podporu projektů pro seniory – 15 % případů
- Podporu komunitního života – 11 % případů
- Podporu rovných příležitostí – 11 % případů
- Řešení společenských problémů – 10 % případů
- Humanitární pomoc – 7 % případů

3.5.1 Historický vývoj CSR v České republice

Koncept CSR se v České republice, resp. na území České republiky vyvíjel již od počátku 19. století. V tomto období samozřejmě nebyly vyvíjené činnosti zařazeny pod pojem společenská odpovědnost, lze však u těchto činností najít společné rysy právě s konceptem CSR.

Kunz (Kunz, 2012) řadí mezi první významné podnikatelské a filantropické osobnosti z historie naší země Hugo Františka Salma. Podnikatel a šlechtic hrabě Salm byl v 19. století významný mecenáš vědy a umění, což dokazuje mimo jiné to, že byl jedním ze zakladatelů Moravsko-slezského Františkova muzea v Brně, kdy na jeho výstavbu přispěl částkou 2 000 zlatých a darováním soukromých sbírek. Další rysy shodné s konceptem CSR lze shledávat v tom, že jelikož byl hrabě vzdělaný člověk, který ovládal několik světových jazyků a cestoval po celém světě, dovezl do českých zemí nové na tehdejší dobu moderní technologie a stal se průkopníkem moderního průmyslu u nás.

Dalším českým průmyslníkem, který u nás podporoval rozvoj vědy byl výrobce optických přístrojů Josef Jan Frič. Za jeden z jeho hlavních přínosů pro vědu lze považovat v roce 1928 darování hvězdárny v Ondřejově státu s podmínkou, že bude sloužit k výuce astronomie na Karlově univerzitě.

Další významnou osobností byl český filantrop a podnikatel Jindřich Waldes, který vybudoval světový koncern, ve kterém se ve třicátých letech 20. století vyráběla polovina veškeré světové produkce kovových spínadel. Spojení tohoto podnikatele s CSR lze shledávat v tom, že si velice vážil svých zaměstnanců a zajímal se o

sociální složku svého podnikání. Pro své zaměstnance založil například podpůrný fond, ze kterého jim byly vypláceny příspěvky v různých životních etapách jako například při narození dítěte, při mateřské, při úmrtí v rodině, za zlepšovací návrhy apod. Dále tento podnikatel také dbal na vzdělání vlastních zaměstnanců a to tak, že jim umožnil studovat na některé z jeho šesti škol. V rámci školy kromě klasického studia nabízel také zahraniční stáže, kulturní vyžití anebo například sportovní aktivity.

Dalším velmi významným českým filantropem byl stavitel, architekt a mecenáš Josef Hlávka. V době, kdy byl jedním z nejvýznamnějších stavitelů v habsburské monarchii, zkolaboval a ochrnul na obě nohy a skončil na invalidním vozíku. Pravděpodobně právě toto jeho zkolabování a smrt jeho ženy vedli k tomu, že v rámci podnikatelského prostředí přestal být aktivní a začal se věnovat filantropii. Za jeho největší filantropické příspěvky jsou považovány (Ries, 1991):

- Příspěvek na Myslbekovu sochu sv. Václava v Praze,
- Financování prvního kompletního překladu Shakespearovi sbírky,
- Podílení se na výběrovém řízení a stavbě Národního muzea nebo dostavbě chrámu sv. Víta jako člen Ústřední komise pro ochranu a zachování uměleckých a historických památek,
- Iniciování a prosazení České akademie císaře Františka Josefa I. Pro vědy, slovesnost a umění,
- Zřízení studentských kolejí,
- Založení České jubilejní nadace pro výtvarné umění,
- Založení a financování národohospodářského ústavu při Akademii věd,
- Finanční podpora obnovy Karlova mostu po velké povodni v roce 1890,
- Založení Nadace Nadání Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových – tuto nadaci určil jako svého jediného dědice a tato nadace funguje dodnes.

Nejčastější osobou spojenou s principy CSR v českých zemích je Tomáš Baťa.

Dle Kunze (Kunz, 2012) Tomáš Baťa přispěl k dobrému jménu Zlína jak svými podnikatelskými aktivitami, tak také tím, že byl 3krát zvolen jako jeho starosta a pomohl ke změně Zlína z malé obce na moderní město, které současně přispělo k rozvoji celého regionu. Společensky odpovědné chování bylo součástí celého baťova podnikání, bylo součástí procesů jeho společnosti a bylo včleněno také do základních firemních hodnot.

Dle Petříkové (Petříková, 2008) byl společensky odpovědný přístup ve firmě Baťa založen na následujících třech pilířích a dílčích aktivitách v rámci těchto pilířů:

- **Ekonomický pilíř**
 - Budování vztahů se zákazníky,
 - Služby zákazníkům,

- Služby a budování vztahů se zaměstnanci,
- Rozšiřování výroby a snižování nákladů,
- Výzkum vývoj a inovace.
- **Sociální pilíř**
 - Výchova a vzdělávání zaměstnanců – například Baťova škola práce, výuka jazyků, výstavba škol,
 - Týdenní vyplácení mezd,
 - Vysoké mzdy - 2 až 3 krát vyšší než u konkurence,
 - Baťův podpůrný fond – finančně podporoval stavbu nemocnice, dary novorozencům, podporoval dlouhodobě nemocné a staré,
 - Pomoc s bydlením svých zaměstnanců,
 - Podpora zdravotnictví,
 - Podpora rozvoje regionu.
- **Environmentální pilíř**
 - Zpracování odpadů materiálů,
 - Finanční motivace zaměstnanců ke snižování vzniku odpadu,
 - Zřízení biologické laboratoře, která testovala nezávadnost výrobků a použitých materiálů.

3.5.2 Ocenění v oblasti CSR v ČR

Dle Kašparové a Kunze (Kašparová, Kunz, 2013) vznikla v České republice v poslední době řada ocenění pro podniky zabývající se různými aktivitami v rámci CSR.

Tyto ocenění hodnotí například:

- Celkový přístup organizace k CSR,
- Provázanost CSR na podnikové strategie,
- Genderové otázky,
- Sociální prospěšnost podnikání,
- Dárcovské aktivity,
- Zacházení zaměstnavatelů s etnicky odlišnými zaměstnanci,
- Sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců,
- Dodržování bezpečnosti práce na pracovišti a ochrany zdraví zaměstnanců,
- Zaměstnávání bez bariér,
- Zapojování zaměstnanců do dobrovolnictví,
- Odpovědnosti organizací vůči životnímu prostředí,

- Vztah organizace k okolní společnosti.

Jednou z neprestížnějších soutěží oceňujících společensky odpovědné chování podnikatelských subjektů je dle výše uvedených autorů soutěž TOP Odpovědná firma, kterou pořádá Byznys pro společnost. Cílem této soutěže by měla být podpora rozvoje konceptu CSR v České republice, ocenění firem, které jsou lídry v této oblasti a motivace pro další firmy k uplatňování konceptu CSR.

V rámci této soutěže byly v roce 2018 oceňovány společnosti v následujících kategoriích a jednotlivých podkategoriích (Odpovědné firmy (TOP)):

- **Strategická kategorie:**
 - Top odpovědná velká firma roku,
 - Top odpovědná malá firma roku.
- **Projektové kategorie:**
 - Top odpovědná firma v diverzitě,
 - Top odpovědná firma v komunitě,
 - Top odpovědná firma ve firemním dobrovolnictví,
 - Top odpovědná firma v životním prostředí,
 - Gesto roku 2018: Vzdělání a odpovědnost.
- **Speciální kategorie:**
 - Top odpovědná firma – reporting.

Dle Kašparové a Kunze (Kašparová, Kunz, 2013) lze mezi další ocenění týkající se konceptu CSR zařadit:

- Národní cena ČR za společenskou odpovědnost vyhlašována Radou kvality ČR,
- Soutěž Sociálně prospěšný podnikatel roku,
- Cena Futurum,
- Cena VIA Bona,
- Soutěž Sodexo zaměstnavatel roku,
- Soutěž firma roku: rovné příležitosti,
- CSR Award.

3.6 Hodnocení a měření společenské odpovědnosti firem

Dle autorů Pavlíka a Bělčíka (Pavlík, Bělčík, 2010) lze společenskou odpovědnost hodnotit a měřit pomocí exaktních metod jako jsou standarty a normy nebo pomocí různých indexových a benchmarkingových srovnání. Níže v textu jsou tyto metody ve stručnosti popsány.

3.6.1 Exaktní metody hodnocení

- **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**

Jedná se o doporučení formulovaná vládami pro odpovědné chování mezinárodních nadnárodních firem. Tato směrnice se zaměřuje na ekonomické, sociální a environmentální problémy a zabývá se oblastmi jako je politika firmy, řízení a výsledky hospodaření, transparentnost a otevřenost, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí, konkurenční boj, protikorupční opatření a řízení rizik (OECD, 2011).

- **AA 1000 Account Ability/Assurance Standard**

Jedná se o standard, jehož cílem je hodnocení důvěryhodnosti a kvality Zpráv o CSR organizací v oblasti ekonomické, sociální, environmentální a etické odpovědnosti. Jedná se o standard, použitelný pro veřejný i soukromí sektor, který byl vyvinut neziskovou organizací Account Ability ve Velké Británii (Plášková, Ryšánek, 2013 a Bláha, Černek, 2015).

- **SAN (Social Audit Network)**

Jedná se o hodnocení sociální oblasti pomocí sociálních auditů a podporuje organizace při získávání informací o dopadech jejich činností na stakeholdery. Cílem této metody je podávat reporty ze sociální, environmentální a ekonomické oblasti a zabezpečovat informace pro plánování budoucích aktivit organizace (SAN, 2011).

- **ETHIBEL (Ethibel Quality Label)**

Obdobně jako u předchozího se jedná o hodnocení sociální oblasti pomocí sociálních auditů. V rámci tohoto hodnocení audit ověřuje, zda a jak organizace plní očekávání stakeholders a dále hodnotí etické chování organizace při výrobě a poskytování služeb. Ethibel uděluje značku „ETHIBEL Quality Label“ (Pavlík, Bělčík, 2010).

- **EFQM,**

Jedná se o model Excellence, který byl vyvinut pro zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování organizací. V rámci hodnocení pomocí EFQM se využívá sebehodnocení a benchmarking (Pavlík, Bělčík, 2010). Model EFQM obsahuje 9 následujících kritérií:

- Vedení
- Politika a strategie
- Lidé
- Partnerství a zdroje
- Procesy
- Zákazníci (zaměření na výsledky)

- Lidé (zaměření na výsledky)
- Společnost (zaměření na výsledky)
- Klíčové ukazatele výkonnosti

- **SA 8000 (Social Accountability International)**

Jedná se o normu pro zlepšování pracovních podmínek, která vychází z úmluv a doporučení Mezinárodní organizace práce. Požadavky této normy jsou rozvíjet, udržovat a prosazovat zásady a postupy v oblastech společenské odpovědnosti a dokládat zúčastněným stranám, že zásady, postupy a praxe jsou v souladu s požadavky této normy. Jedná se o normu, která je obecně použitelná pro jakýkoli sektor a segment podnikatelské činnosti. Tato norma specifikuje následující požadavky na sociální odpovědnost organizace: pracovní doba, zdraví a bezpečnost, zamezení diskriminace, práce dětí a mladistvých, nucená práce, svoboda sdružování, disciplinární praktiky, odměňování splňující základní potřeby, řídicí systém pro neustále zlepšování (Social Accountability International, 2019).

- **Global Reporting Initiative (GRI)**

Jedná se o iniciativu, který vyvinula návody a postupy na pomoc k sestrojení CSR reportu. CSR report tato iniciativa definuje jako veřejnou zprávu, která je přístupná všem stakeholderům a poskytuje detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích (Global Reporting Initiative, 2019).

- **London Benchmarking Group**

Tuto metodiku zavedla v České republice organizace Fórum dárců v roce 2005 pod označením Standard odpovědná firma. Základem této metodiky je ohodnotit v peněžní hodnotě náklady, bezprostřední výsledky a dlouhodobé účinky související s firemním dárcovstvím. Jako hlavní výhoda této metodiky je uváděna možnost srovnávání podniků mezi sebou. Metodika rozděluje angažovanost podniku do 3 oblastí:

- Firemní dárcovství – jedná se o oblast zabývající se nepravdělnou podporou prospěšných akcí.
- Firemní investice do místní komunity – jedná se o oblast do které spadá dlouhodobá podpora a spolupráce s místními organizacemi. Tuto spolupráci podniky zpravidla uzavírají z důvodu nějakého prospěchu/výhody jako například zlepšení image a reputace
- Komerční aktivity v místní komunitě – v rámci této oblasti firmy očekávají přímou konkurenční výhodu. Jedná se například o sponzoring nebo sdílený marketing. (Pavlík, Bělčík, 2010)

• ISO 26000

Jedná se o normu, která byla vydána roku 2010 a měla by poskytovat základní metodické pokyny k principům CSR a k jejich integraci v rámci podniku. Současně jde o normu, která by měla být použitelná pro všechny typy organizací jak pro soukromý, veřejný tak i pro neziskový sektor, a to bez ohledu na velikost a regionální působnost organizace a která není určena a ani vhodná k certifikaci.

ISO 26000 uvádí sedm základních principů společenské odpovědnosti, který jsou Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Ohledy na zájmy zainteresovaných stran, Respektování pravidel právního státu, Respektování mezinárodních standardů chování a Respektování lidských práv.

Dle ISO 26000 by se podnik měl seznámit s nejpravděpodobnějšími ekonomickými, environmentálními a sociálními dopady, které tato norma shrnuje do sedmi následujících základních témat, kterým dále přiděluje podrobnější otázky.

Tab. 3 Základní témata a otázky dle normy ISO 26000

základní téma	otázka
Řízení a správa organizace	-
Lidská práva	Náležitá péče
	Situace ohrožující lidská práva
	Vyvarování se spoluviny
	Řešení stížností
	Diskriminace a ohrožené skupiny
	Občanská a politická práva
	Ekonomická, sociální a kulturní práva
	Základní principy a pracovní práva
Pracovní vztahy	Pracovní poměr a pracovněprávní vztahy
	Pracovní podmínky a sociální ochrana
	Sociální dialog
	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
	Rozvoj lidských zdrojů a vzdělání na pracovišti
Životní prostředí	Prevence znečištění
	Udržitelné využívání zdrojů
	Zmírňování změn klimatu a adaptace na změny klimatu
	Ochrana životního prostředí, biologické rozmanitosti a obnovení přírodních biotopů
Etika v podnikání	Boj proti korupci
	Odpovědné politické zapojení
	Korektní hospodářská soutěž
	Propagace společenské odpovědnosti v hodnotovém řetězci

	Respektování vlastnických práv
Ochrana spotřebitelů	Čestný marketing, věcné a nezkrácené informace a korektní smluvní postupy
	Ochrana zdraví a bezpečnosti spotřebitelů
	Udržitelná spotřeba
	Zákaznický servis, podpora a řešení reklamací a sporů
	Ochrana osobních údajů a soukromí spotřebitelů
	Přístup k základním službám
	Vzdělávání a osvěta
Komunitní angažovanost a rozvoj	Komunitní angažovanost
	Vzdělávání a kultura
	Tvorba pracovních míst a zvyšování kvalifikace
	Technologický rozvoj a přístup k technologiím
	Tvorba bohatství a příjmů
	Zdraví
	Sociální investice

Zdroj: ČSN ISO 26000, 2011

Dále tato norma předpokládá, že všechna výše uvedená témata jsou relevantní pro všechny společnosti bez ohledu na jejich velikost, sektor působení apod. ale ne všechny otázky musí být relevantní pro všechny podniky. Relevantní otázky si musí každý podnik určit sám (ČSN ISO 26000, 2011).

3.6.2 Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR

Dle autorů Pavlíka a Bělčíka (Pavlík, Bělčík, 2010) tyto metody hodnocení Decock Good rozděluje do následujících pěti skupin:

- **Měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv**

Hlavní výhodou metody hodnocení pomocí obsahu výročních zpráv lze sledovat v dostupnosti informací potřebných pro analýzu, tedy výročních zpráv. Ruku v ruce s touto výhodou jde ovšem nevýhoda a to, že společnosti mají rozdílný přístup k tvorbě výročních zpráv a zprávy tedy mohou mít i rozdílný obsah. Další nevýhodou je, že jelikož jsou tvůrcem výročních zpráv sami organizace, nelze zajistit, že jsou ve výroční zprávě informace pravdivé nebo že nejsou nějak upravené.

- **Měření na základě poznatků získaných z dotazníků**

Obdobně jako u výše uvedené metody i zde lze sledovat jisté riziko v tom, že odpovědi v rámci dotazníků budou nepravdivé nebo zkrácené. Toto riziko však lze částečně eliminovat správným sestavením dotazníku, kdy jsou do dotazníku například přidány kontrolní otázky.

- **Indexy znečištění**

Hodnocení pomocí těchto indexů je prováděno nezávislými osobami a není zde tedy příliš velké riziko zkreslení. Problém s tímto hodnocením je však v tom, že se zaměřují pouze na určité oblasti.

- **Indexy hodnotící pověst podniku**

Tyto indexy zkoumají názory lidí z okolí podniku. Toto ovšem opět způsobuje riziko, že názory respondentů mohou být pouze subjektivní. Další kritikou, která je proti tomuto způsobu hodnocení je fakt, že lidé si často nejprve vzpomenou na velké společnosti, protože jejich jména jsou známá (i když nemusí být nutně společensky odpovědné).

- **Informace získávané od ratingových agentur**

Způsob hodnocení ratingových agentur lze považovat do jisté míry za objektivní a alespoň částečně validní. Problém při tomto hodnocení je v tom, že tyto agentury často neposkytují metodologii hodnocení a nelze tedy zjistit na jakém základu je hodnocení postaveno.

Lehce odlišný pohled na měření CSR má např. Černohorská (Černohorská, 2012), která sestavila metodiku pro systematické a relativně jednoduché hodnocení společností na základě bodové škály. Tato metodika vychází z norem GRI, ISO, 26 000 a SA 8000 a při hodnocení dochází ke zjišťování postojů společností na stanovené otázky z jednotlivých okruhů otázek, týkajících se základních pilířů CSR a tyto postoje jsou následně ohodnoceny bodovou škálou od -2 do +2 kdy -2 znamená negativní postoj a +2 naopak nejlepší postoj. Bodovou škálu a jednotlivé okruhy otázek lze vidět v tabulkách níže.

Tab. 4 Bodová škála dle Černohorské

Postoj	body
Negativní postoj	-2
Pasivní (nečinný) postoj	-1
Neutrální postoj	0
Aktivní postoj	1
Nejlepší postoj	2

Zdroj: Černohorská, 2012

Tab. 5 Okruhy otázek k jednotlivým pilířům CSR dle Černohorské

Pilíř CSR	Okruh otázek
Ekonomický	System řízení
	Výkonnost
	Transparentnost
	Dokumenty
	Zákazníci
	Bezpečnost výrobků a služeb
	Konkurence
	Dodavatelé
	Vztahy s investory
	Korupce
	Ochrana duševního vlastnictví
	Sociální
Bezpečnost a ochrana zdraví	
Vzdělání	
Diverzita a rovné příležitosti	
Filantropie	
Firemní dobrovolnictví	
Environmentální	Dokumenty
	Personální zabezpečení
	Materiál
	Energie
	Voda
	Chemikálie, nebezpečné materiály
	Emise
	Odpady
	Odpadní vody
	Doprava
	Obaly
	Výrobky a služby

Zdroj: Černohorská, 2012

Všeobecně lze tvrdit, že existuje velké množství metod měření a hodnocení aktivit v rámci konceptu CSR (což dokládá i výše uvedený výčet některých metod). Vždy je však za potřebí zjistit, co a jak se v rámci které metody hodnotí a určit, zda právě tyto oblasti mají význam pro dané odvětví, charakteristiky daného trhu, velikost společnost apod.

4 Výsledky

4.1 Situační analýza odvětví vodohospodářství

4.1.1 Historický vývoj odvětví

Na konci devatenáctého a začátku dvacátého století došlo na našem území k významnému rozvoji vodovodů a kanalizací. V tomto období se budovaly městské a obecní vodovody a kanalizace a současně se začala upravovat pitná voda z podzemních zdrojů pomocí různých technologických postupů. Do roku 1945 byl rozvoj vodovodů a kanalizací vcelku plynulý (se zohledněním obou světových válek). Do roku 1945 byly vodovody vlastněny městy a obcemi, vodními družstvy a případně jednotlivci. Provozovány byly pomocí vlastníků, případně komunálních podniků.

V roce 1950 došlo k centralizaci, vodovody a kanalizace začaly řídit krajské národní výbory a byly řízeny převážně na základě plánování. Jelikož se tyto plány vždy nepodařilo plnit, probíhaly časté změny ve vedení, což způsobilo zbrzdění rozvoje vodovodů a kanalizací. Odvětví vodohospodářství funguje na základě dlouhodobých investic, a proto k největšímu rozvoji dochází v případě stálého prostředí s fungujícím právním rádem a ekonomickým prostředím (Moravská vodárenská a.s., 2018).

Před rokem 1993 v provozovalo vodovody a kanalizace v České republice 11 státních podniků. Následně došlo k privatizaci a vzniklo zhruba 40 okresních vodohospodářských společností a dalších více než 1 200 drobných provozovatelů, kteří měli různou formu vlastnictví. Majiteli cca 90 % akcií výše zmíněných 40 vodohospodářských společností byly města a obce s dalším omezením převoditelnosti akcií. Zbýlých cca 10 % akcií drželi drobní investoři, kteří je získali v rámci kuponové privatizace.

Okresní vodohospodářské společnosti v této době zajišťovaly zásobování vodou pro více než 90% obyvatel České republiky. Zásobování zbývajících 10% obyvatel bylo zajištěno pomocí drobných provozovatelů. Tito drobní provozovatelé vznikli z obcí, které nechtěli vložit majetek k provozování do okresních vodohospodářských společností a začali je provozovat sami, případně pomocí soukromé provozní společnosti (Transparency International – Česká republika, 2009).

4.1.2 Současný stav odvětví

V roce 2017 bylo v České republice 2 878 provozovatelů a 6 795 vlastníků vodohospodářské infrastruktury (dále pod zkratkou VHI), kteří hospodařili s majetkem v celkové hodnotě 952 976,9 mil. Kč. Podrobná hodnota a množství majetku (délky vodovodů a kanalizací a počty staveb pro úpravnu vod a čistíren odpadních vod) je uvedena v následující tabulce (Odbor vodovodů a kanalizací, 2018).

Tab. 6 Hodnota a množství majetku vodovodů a kanalizací v ČR za rok 2017

Název	Hodnota (mil. Kč)	Délka/množství
Vodovodní řady	365 073,2	79 226 km
Stavby pro úpravnu a zdroje bez úpravy	68 776,2	3 871 ks
Kanalizační stoky	408 959	49 454 km
Čistírny odpadních vod	110 168,5	3 091 ks
Celkem	952 976,9	-

Zdroj: Odbor vodovodů a kanalizací, 2018

V České republice bylo v roce 2017 fakturováno celkem 482,0 mil. m³ pitné vody a 453,3 mil. m³ odpadní vody (bez vody srážkové) (Odbor státní správy ve vodním hospodářství a správy povodí, 2018).

Následující tabulky zobrazují 10 největších provozovatelů VHI v oblasti pitných vod a 10 největších provozovatelů v oblasti odpadních vod v České republice a jejich tržní podíl a základě fakturovaného množství.

Tab. 7 10 největších provozovatelů VHI v oblasti pitných vod v roce 2017

#	Provozovatel	Pitná voda fakturovaná	Tržní podíl
1.	Pražské vodovody a kanalizace, a.s.	81,1 mil. m ³	16,83 %
2.	Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.	53,1 mil. m ³	11,02 %
3.	Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava, a.s.	33,4 mil. m ³	6,93 %
4.	Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.	24,8 mil. m ³	5,15 %
5.	VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s.	22,7 mil. m ³	4,71 %
6.	ČEVAK, a.s.	22,7 mil. m ³	4,71 %
7.	Moravská vodárenská, a.s.	17,2 mil. m ³	3,57 %
8.	Ostravské vodárny a kanalizace, a.s.	15,5 mil. m ³	3,22 %
9.	Středočeské vodárny, a.s.	12,5 mil. m ³	2,59 %
10.	VODÁRNA PLZEŇ, a.s.	12,0 mil. m ³	2,49 %
	Celkem	295,0 mil. m³	61,20 %

Zdroj: Odbor vodovodů a kanalizací, 2018, Odbor státní správy ve vodním hospodářství a správy povodí, 2018

Tab. 8 10 největších provozovatelů VHI v oblasti odpadních vod v roce 2017

#	Provozovatel	Odpadní voda fakturovaná	Tržní podíl
1.	Pražské vodovody a kanalizace, a.s.	79,8 mil. m ³	17,60 %
2.	Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.	42,4 mil. m ³	9,35 %
3.	Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.	23,8 mil. m ³	5,25 %
4.	Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava, a.s.	23,2 mil. m ³	5,12 %
5.	ČEVAK, a.s.	22,5 mil. m ³	4,96 %
6.	VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s.	18,7 mil. m ³	4,13 %
7.	Moravská vodárenská, a.s.	15,0 mil. m ³	3,31 %
8.	Ostravské vodárny a kanalizace, a.s.	14,7 mil. m ³	3,24 %
9.	VODÁRNA PLZEŇ, a.s.	13,4 mil. m ³	2,96 %
10.	Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a.s.	8,4 mil. m ³	1,85 %
	Celkem	261,9 mil. m³	57,78 %

Zdroj: Odbor vodovodů a kanalizací, 2018, Odbor státní správy ve vodním hospodářství a správy povodí, 2018

4.1.3 Základní modely provozování

V České republice lze najít v zásadě čtyři odlišné modely provozování vodohospodářské infrastruktury:

- **Oddílný model**

V rámci tohoto modelu je provozování vodohospodářské infrastruktury založeno na tzv. provozní smlouvě. Jedná se o situaci, kdy jsou vlastníkem a provozovatelem VHI oddělené osoby. Provozovatel sám vlastní potřebné stroje, nářadí, budovy apod. a disponuje pracovní silou, koncesí a potřebnými oprávněními a znalostmi. Na základě provozní smlouvy uzavřené mezi vlastníkem a provozovatelem VHI následně tento provozovatel užívá a provozuje vodovod nebo kanalizace a přechází na něj část povinností týkajících se provozování. Za užívání infrastruktury platí provozovatel vlastníkově nájemné a vlastník umožní provozovateli vybírat za služby vodné a stočné, případně může vodné a stočné vybírat vlastník a v takovém případě následně vlastník platí provozovateli za poskytované služby.

- **Model samostatného provozování**

Tento model bývá někdy označován také jako model Obec provozuje sama. Jak již z označení vyplývá, jedná se o situaci, kdy je obec (příp. svazek obcí) v pozici vlastníka a současně si provozuje vodovod nebo kanalizaci sama, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. V tomto případě vlastní povolení k provozování přímo daná obec (příp. svazek obcí). V rámci tohoto modelu provozování se mohou vyskytovat tzv. servisní smlouvy, které uzavírá obec s externí organizací, která však zajišťuje pouze některé dílčí činnosti, jako na-

příklad odborný dozor ale odpovědnost za provozování a právo vybírat vodné a stočné má daná obec (příp. svazek obcí).

- **Vlastnický model**

Jedná se o situaci, kdy vodohospodářskou infrastrukturu provozuje osoba odlišná od osoby vlastníka této infrastruktury, ale tento provozovatel je 100 % vlastněn vlastníkem této infrastruktury, případně jinými veřejnými vlastníky.

- **Smíšený model**

V rámci tohoto modelu vlastní a současně provozuje vodohospodářskou infrastrukturu jedna osoba. Na rozdíl od modelu samostatného provozování má však v této osobě podíl veřejný ale i soukromý sektor (Ministerstvo životního prostředí, 2016).

4.1.4 Cena a cenová regulace odvětví

Jelikož je dodávání pitné vody a následné odvádění vody odpadní a její čištění celospolečensky diskutovaným tématem, je tato oblast do značné míry regulovaná.

Jednou z oblastí regulace tohoto odvětví je princip stanovování ceny pro vodné a stočné. Tato cena je regulovaná pomocí tzv. věcného usměrňování cen zákonem č. 526/1990 Sb., o cenách ve znění pozdějších předpisů. Na základě tohoto zákona jsou každoročně vydávána pravidla pro kalkulaci a sjednávání ceny pomocí cenového výměru Ministerstva financí ČR. Dle Výměru MF č. 01/2019 lze obecně do kalkulace ceny promítnout pouze ekonomicky oprávněné náklady a přiměřený zisk, zejména pak následující:

- Oprávněné náklady, vynaložené na regulovanou činnost
- Odpisy, maximálně do výše skutečně uplatněné podle účetnictví,
- Nájemné za pronájem infrastrukturního vodohospodářského majetku používaného k výrobě a dodání pitné vody nebo k odvádění a čištění odpadních vod,
- Prostředky na obnovu vodovodů a kanalizací podle zvláštního právního předpisu,
- Poplatky za vypouštění odpadních vod do vod povrchových,
- Náhradu majetkové újmy, která vznikla užitím cizího pozemku,
- Náklady na odměnu členů výboru pro audit,
- Část nákladů na odměny členů statutárních orgánů,
- Přiměřený zisk (vzorec pro postup výpočtu je uveden v cenovém výměru).

Výše uvedená pravidla pro tvorbu ceny dále definují strukturu a povinné položky kalkulace ceny a následného vyúčtování.

V tabulce níže jsou uvedeny průměrné ceny pro vodné a stočné od roku do roku 2017 včetně.

Tab. 9 Průměrné ceny vodného a stočného 2010–2017 v ČR

Rok	2010	2011	2012	2013
Vodné (Kč/m³ vč. DPH)	32,91	33,88	38,29	40,79
Stočné (Kč/m³ vč. DPH)	28,72	30,69	33,42	35,72

Rok	2014	2015	2016	2017
Vodné (Kč/m³ vč. DPH)	41,80	42,95	43,71	44,38
Stočné (Kč/m³ vč. DPH)	36,75	37,65	39,32	39,92

Zdroj: Odbor vodovodů a kanalizací, 2018

4.1.5 Identifikované příležitosti a hrozby odvětví vodohospodářství

Z výše uvedené situační analýzy odvětví vodohospodářství a z obecných zjištění v rámci řízených rozhovorů se zástupci vybraných společností vyplynuly následující příležitosti a hrozby pro společnosti působící v odvětví vodohospodářství.

- **Příležitosti**

- **Technický a technologický rozvoj a aplikace průmyslu 4.0**

Technický a technologický rozvoj přispívá k rozvoji, mimo jiná odvětví, také v odvětví vodohospodářství, konkrétně např. ve formě dálkových odečtů vodoměrů díky, kterými lze neustále monitorovat jednotlivé průtoky, včas zjistit případné havárie a snížit tak ztráty vody, případně regulovat množství odebírané pitné vody v případech jejího nedostatku.

- **Nanotechnologie, nové materiály**

ČR patří mezi špičku v aplikacích nanotechnologií. Nanotechnologie odkrývají nové přístupy např. v oblasti filtrací (lze očekávat aplikace v oblastech pitné i odpadní vody), dále jsou již testovány speciální nano nástřiky povrchů vodojemů apod.

Současně dochází k neustálému zlepšování používaných stavebních materiálů (např. vodovodních a kanalizačních potrubí), majících zásadní vliv na kvalitu, životnost i ceny vodohospodářské infrastruktury.

Vysokou kvalitu českých produktů v oblasti vodohospodářství potvrzuje i zástupkyně velvyslankyně ve Španělsku Zdeňka Kostik Šubrová (Zdeňka Kostik Šubrová, 2018) s tím, že vodohospodářský sektor byl (v souvislosti s nanotechnologiemi) zařazen do Mapy oborových příležitostí pro Španělsko na roky 2017–2018, jako jeden ze sektorů s velkým exportním potenciálem.

- **Vyšší zdroje a míra obnovy infrastruktury, dotační politika**

Aktuální trendy zvyšování cen vodného a stočného s cílem dosažení samofinancovatelnosti oboru a dotační programy s velkými objemy financí, které výrazně zvýšily míru napojení obyvatelstva na vodovod a kanalizaci (v roce 1989 bylo na vodovod napojeno 82,4 % obyvatel ČR, v roce 2016 to již bylo 94,4 %; v roce 1989 bylo na kanalizaci napojeno 72,4 % obyvatel ČR, v roce 2016 to již bylo 84,7 % (Odbor státní správy ve vodním hospodářství a správy povodí, 2018)) přináší do oboru vodohospodářství stále se zvyšující množství zdrojů financování obnovy stávající infrastruktury. Tím se postupně snižuje vnitřní dluh a zanedbanost infrastruktury, zlepšuje se kvalita životního prostředí a často se snižují provozní náklady (snížením ztrát, spotřeby energií apod.).

- **Koncentrace vlastnictví a provozování (vodárenská solidarita), propojování soustav**

Obecně mohou větší vlastnické a provozní celky těžit z úspor z rozsahu. Koncentrace vlastnictví infrastruktury a jejího provozování je jedním z cílů politiky Ministerstva zemědělství, jakožto garanta oboru a jeho regulace. Větší celky také vykazují tendenci k propojování zdrojů, které jsou pak bezpečnější jak provozně, tak i v případě výpadku jednotlivých zdrojů.

- **Hrozby**

- **Sucho, deficit vody, nevyrovnané srážky, klimatické podmínky**

Sucho a změna klimatických podmínek jsou nejvyšší hrozbou pro obor vodohospodářství. V oblasti pitných vod se suchem snižují zásoby disponibilních podzemních i povrchových vod. Již nyní zaznívají názory, že „vodní blahobyť“, v kterém se ČR dosud nacházela, může v dohledné době skončit. Již v minulém roce musela být v mnoha oblastech regulovaná maximální spotřeba pitné vody na obyvatele.

V oblasti odpadních vod pak snížené průtoky v tocích, kam jsou odpadní vody vypouštěny, vyvolávají potřebu zvýšené úrovně čištění, na kterou stávající čistírny odpadních nejsou ve všech případech připraveny. Kanalizace v některých případech nejsou dimenzovány na přívalové deště, jejichž četnost vzrůstá.

- **Znečištění prostředí (mikroplasty, hormonální a lékové znečištění, pesticidy)**

Znečištění ve formě mikroplastů je v posledních letech diskutováno jako environmentální problém. Zdravotní dopady v pitné vodě však dosud prokázány nebyly (Kožíšek F., 2018). Současně vzrůstá také množství pesticidů, hormonálního znečištění a léčiv ve zdrojích pitných vod (Kodeš V., 2017).

Postupně jsou jednotlivé vlivy analyzovány a řešeny z pohledu zdravotních dopadů. Na základě těchto výzkumů je následně upravována legislativa.

○ **Decentralizace vlastnictví a provozování**

Koncentrace vlastnictví a provozování, přinášející případné benefity a úspory se v praxi nedaří. Reálně počet vlastníků i provozovatelů neustále vzrůstá. V roce 2012 bylo evidováno 5 728 vlastníků a 2 389 provozovatelů vodovodů a kanalizací. V roce 2017 bylo evidováno 6 795 vlastníků a 2 878 provozovatelů vodovodů a kanalizací (Odbor vodovodů a kanalizací, 2018). Přibývaly zejména subjekty malého a nejmenšího rozsahu, kde jsou rizika provozování, zdravotní bezpečnosti, zabezpečení kapacit zdrojů i bezpečnosti pro životní prostředí nejvyšší. Částečně však může jít o výsledek zvýšení přesnosti vykazování a statistik ve vodohospodářské oblasti.

Důsledkem decentralizace je prohlubování vnitřního dluhu na vodohospodářské infrastruktuře, často tak, aby byly populisticky aktuálně dosahovány nízké ceny pro vodné a stočné a skutečné náklady byly skryty nebo přeneseny do budoucna. Odložené řešení aktuálních problémů pak může být v budoucnu dražší a zejména může mít dopady na zdraví nebo na životní prostředí.

○ **Nevhodná regulace oboru**

Nevhodná regulace je obecným rizikem vodohospodářského oboru. Ten je regulován z mnoha stran, např. Ministerstvem zemědělství jakožto garantem oboru, Ministerstvem životního prostředí z pohledu dopadů na životní prostředí, Státní fondem životního prostředí z pohledů poplatků za podzemní vody a za vypouštění odpadních vod, Ministerstvem zdravotnictví z pohledu požadavků na kvalitu pitné vody, Ministerstvem financí z pohledu regulace cen pro vodné a stočné a regulace maximálně možné ziskovosti dále pak z pohledu daňové zátěže, regulace krajskými úřady z pohledu plánu rozvoje vodovodů a kanalizací a regulace vlastníky infrastruktury – zejména městy a obcemi. Další dodatečné regulace často vyplývají z poskytovaných dotací a podpor. Může být problém všechny tyto regulace koordinovat a sjednotit (minimálně tak, aby jednotlivé požadavky nebyly protichůdné). Regulace pak často mají dopad na růst cen pro vodné a stočné. Příliš vysoké ceny mohou narážet při jejich akceptaci zákazníky (zejména v případech, kdy v některých společnostech dochází k odlivu zisků generovaných z vodného a stočného do zahraničí).

4.2 Představení vybraných společností

4.2.1 VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s.

VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s. (dále pod zkratkou VAS) je společnost, která vznikla v roce 1993 ze státního podniku JIHOMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE. Tato společnost dodává pitnou vodu a odvádí a čistí odpadní vodu od více než půl milionu obyvatel v rámci Jihomoravského kraje a kraje Vysočina, ve více než 700 obcích v okresech Blansko, Brno-venkov, Jihlava, Třebíč, Znojmo a Žďár nad Sázavou. Organizační struktura se skládá z generálního ředitelství a 6 divizí rozdělených dle regionů působnosti. Společnost zaměstnává více než 1 000 zaměstnanců. Tato společnost je 100 % vlastněna Svazem vodovodů a kanalizací měst a obcí s.r.o, ve kterém jsou sdruženy svazky měst a obcí případně samostatné obce (VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s., 2018). Provozování vodohospodářské infrastruktury je zajištěno pomocí vlastnického provozního modelu.

4.2.2 Tepvos, spol. s r. o.

Tepvos, spol. s r. o. je společnost, založená v roce 2000 městem Ústí nad Orlicí, které je současně jejím jediným vlastníkem. Společnost je rozdělena na divize Správa společnosti, divize Služby (obsahující úsek Komunálních služeb a úsek Rekreačních služeb), divize Vodohospodářské služby a divize Energetické služby a zaměstnává 117 zaměstnanců. V oblasti provozování vodovodů a kanalizací je společnost aktivní od roku 2001, kdy převzala toto provozování od společnosti Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a.s. Společnost zajišťuje dodávku pitné vody a čištění odpadních vod od cca 13 000 obyvatel v městě Ústí nad Orlicí a blízkém okolí (TEPVOS, spol. s r.o., 2018). Provozování vodohospodářské infrastruktury je zajištěno pomocí smíšeného modelu provozování.

4.2.3 Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s.

Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s. (dále pod zkratkou VaK Jablonné) je společnost založená v roce 1994. Vlastnictví této společnosti je rozděleno mezi komunální vlastníky, jimiž je 61 měst a obcí, kteří vlastní 92,66 % společnosti a mezi soukromé fyzické a právnické osoby, kteří vlastní zbývajících 7,34 %. Největšími akcionáři jsou město Choceň (19,2 % akcií), Letohrad (14,7 % akcií), Lanškroun (13,7 % akcií) a obec Červená Voda (5,4 % akcií). Jedná se o společnost jejíž hlavní činností je výroba a dodávka pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod, kde jsou vlastníky a současně provozovateli vodohospodářského infrastrukturního majetku. Společnost provozuje vodohospodářskou infrastrukturu v 61 městech a obcích v okrese Ústí nad Orlicí, které vlastní akcie této společnosti a dále provozuje vodohospodářskou infrastrukturu v některých dalších obcích na základě provozní smlouvy. Společnost zaměstnává 152 zaměstnanců (Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s., 2018). Provozování vodohospodářské infrastruktury je zajištěno převážně pomocí smíšeného provozního modelu.

4.2.4 Vodovody a kanalizace Vyškov, a. s.

Vodovody a kanalizace Vyškov, a. s. (dále pod zkratkou VaK Vyškov) je společnost, která vznikla v roce 1993 ze státního podniku JIHOMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE. Vlastnictví této společnosti je rozděleno mezi soukromí a veřejný sektor. Veřejný sektor vlastní cca 90 % akcií a zbývajících 10 % akcií je vlastněno soukromým sektorem. Hlavní činností společnosti je provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu. Společnost zaměstnává 126 zaměstnanců (4.2.4 Vodovody a kanalizace Vyškov, a. s., 2018). Provozování vodohospodářské infrastruktury je zajištěno převážně prostřednictvím smíšeného provozního modelu.

4.2.5 VODAK Humpolec, s.r.o.

VODAK Humpolec, s.r.o. je společnost, která působí v oboru vodohospodářství od roku 1994, v okresech Pelhřimov a částečně v okrese Benešov. Provozuje vodovody v celkové délce 706 km, 21 čistíren odpadních vod a kanalizaci v celkové délce 407 km. Zásobuje cca 48 200 obyvatel pitnou vodou a odvádí odpadní vodu od cca 25 600 obyvatel. Jedná se o společnost, která je 100 % vlastněna soukromým sektorem, konkrétně 4 českými fyzickými osobami. Společnost zaměstnává celkem 88 zaměstnanců (VODAK Humpolec, s.r.o., 2018). Provozování vodohospodářské infrastruktury je zajištěno prostřednictvím oddílného modelu provozování.

4.2.6 AQUA SERVIS, a.s.

AQUA SERVIS, a. s. je společnost, která působí v oboru vodohospodářství od roku 1994, v okrese Rychnov nad Kněžnou. Společnost provozuje vodovody v celkové délce 524 km, 17 čistíren odpadních vod a kanalizaci v celkové délce 193 km. Zásobuje cca 50 400 obyvatel pitnou vodou a odvádí odpadní vodu od cca 32 400 obyvatel. 66 % akcií společnosti vlastní ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o., jejímž vlastníkem jsou zahraniční společnosti a 34 % akcií je vlastněno obcemi, městy a svazky obcí. Společnost zaměstnává celkem 117 zaměstnanců (AQUA SERVIS, a. s., 2018). Provozování vodohospodářské infrastruktury je zajištěno prostřednictvím oddílného modelu provozování.

4.3 Analýza primárních dat

4.3.1 Řízený polostrukturovaný rozhovor se zástupci společností

V rámci diplomové práce byl proveden s managementem výše uvedených společností, příp. s osobou mající na starosti CSR v dané společnosti kvalitativní výzkum pomocí řízeného polostrukturovaného rozhovoru. Před provedením rozhovorů byly stanoveny otázky dle základních témat normy ISO 26000. Seznam otázek je uveden v příloze.

Z řízeného rozhovoru vyplynulo v rámci jednotlivých témat následující:

- **Řízení a správa organizace**

Všechny dotazované společnosti si myslí, že se chovají společensky odpovědným způsobem, nicméně pouze 4 z nich mají koncept společenské odpovědnosti začleněn ve strategických dokumentech společnosti.

V tomto tématu také vyplynulo, že všechny společnosti jsou přesvědčené o tom, že koncept CSR je nebo by měl být dlouhodobou součástí podnikání nikoli pouze aktuálním trendem.

Dále pouze 3 dotazované společnosti mají přímo pověřenou osobu nebo oddělení, které se zabývá konceptem CSR, kdy ve dvou případech se jedná o oddělení pro řízení lidských zdrojů a marketing a v jednom případě je za CSR odpovědný výrobně technický náměstek. Všechny společnosti jsou aktivní v oborových sdruženích, které se zabývají problematikou vodohospodářství jako je SOVAK, SOVVI nebo CzWA.

- **Lidská práva**

V rámci tohoto tématu byly otázky zaměřeny na řešení sporů ze strany zaměstnanců a na to, jak společnost zachází s rovným přístupem k zaměstnancům.

Bylo zjištěno, že tři společnosti mají přesně definované postupy ve formě norem a směrnic pro řešení stížností a sporů se zaměstnanci a současně pouze dvě společnosti mají také stanoveno přesně ohraničené časové období, do kdy je třeba proces stížností vyřešit. Další tři společnosti uváděli, že jelikož nemají velký počet takových stížností (řádově jednotky stížností za rok), nemají toto nijak formálně upraveno a stížnosti řeší dle potřeby přímý nadřízený zaměstnanců, kdy většina stížností je vyřešena ihned, případně dalším rozhovorem s určitým časovým odstupem.

Co se týče rovného přístupu, společnosti shodně uvedli, že zaměstnávají jak muže, tak ženy bez rozdílu a ve všech společnostech je ve vedení více než 10 % žen. Dále bylo v této oblasti také zjišťováno, zda společnosti zaměstnávají osoby se zdravotním postižením (nebo jiným snížením pracovní schopnosti) a případně jaké je % těchto zaměstnávaných osob. Všechny společnosti uvedli, že tyto osoby zaměstnávají minimálně dle zákonných podmínek. Většina společností zaměstnává řádově jednotky procent těchto zaměstnanců (vůči celkovému počtu zaměstnanců). Jedna ze společností uvedla, že počet těchto osob vůči celkovému počtu zaměstnanců je dokonce ve výši cca 12 %.

- **Pracovní podmínky**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, do jaké míry společnost dbá na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků pomocí průměrných ročních nákladů na pomůcky BOZP na zaměstnance a také kolik společnost eviduje pracovních úrazů za rok. Bylo zjištěno, že průměrné náklady na pomůcky BOZP na zaměstnance se v těchto společnostech pohybují od cca 2 600 Kč do cca 4 000 Kč na zaměstnance a jednotlivé společnosti evidují od 1 pracovního úrazu až po 10 pracovních úrazů za rok (10 pracovních úrazů však bylo zaznamenáno u

společnosti VAS, a.s., která zaměstnává zhruba 1 000 zaměstnanců, což je cca 7krát více než ostatní společnosti). Jedna ze společností nebyla ochotna sdělit počet pracovních úrazů a náklady na pomůcky BOZP.

Dále bylo v rámci tohoto tématu zjišťováno, zda se společnosti snaží o zlepšování vztahů se svými zaměstnanci a zda jim poskytují lepší pracovní podmínky, než požadují zákonné úpravy. Bylo zjištěno, že kromě jedné se všechny společnosti snaží o zlepšování vztahů se svými zaměstnanci pomocí teambuildingových a sportovních akcí, firemních večírků, setkávání se s jubilanty a zábavných dní pro zaměstnance s rodinami. Jelikož je společnost VAS, a.s. rozdělena do divizí dle geografické působnosti organizuje pro své zaměstnance kromě výše uvedeného také například mezidivizní sportovní turnaje. Co se týče pracovních podmínek, veškeré společnosti poskytují pro své zaměstnance dovolenou nad rámec zákona, odměny při zaměstnancově výročí, příspěvky na spoření nebo pojištění, stravenky, možnost příležitostné práce z domova nebo tzv. sick days.

Dále bylo zjišťováno, zda společnosti poskytují pro zaměstnance prostor nebo možnosti pro zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace a zda je případné vzdělávání zaměstnanců prováděno systematicky na základě například celofiremních plánů vzdělávání. Bylo zjištěno, že všechny společnosti organizují interní školení pro zaměstnance, vysílají zaměstnance na externí školení a případně zaměstnancům proplácí část nebo celé kurzovné za kurz dle zaměstnancova výběru. VAS a. s. navíc uvedla, že od roku 2018 provozuje vlastní tzv. Akademii VAS, ve které probíhá výuka vybraných zaměstnanců kombinovanou formou, bude trvat čtyři semestry, ukončení výuky bude probíhat pomocí obhajoby odborných projektů před komisí sestavenou z odborníků a po úspěšném zakončení této Akademie dostanou účastníci certifikát Akademie VAS. U čtyřech z šesti zkoumaných společností je vzdělávání zaměstnanců systematické na základě celofiremních plánů vzdělávání.

- **Životní prostředí**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda společnosti dosahují meziročního zlepšování v oblasti účinnosti čištění odpadních vod a zda snižují meziročně ztráty vzniklé ve vodovodní síti. Všechny společnosti tvrdily, že u nich dochází k meziročnímu zlepšení v oblasti čištění odpadních vod a k meziročnímu poklesu ztrát ve vodovodní síti.

Dále bylo v rámci tohoto tématu zjišťováno, zda společnosti berou v úvahu dostupnost zdrojů v budoucnu a zda dělají evidenci úspor zdrojů a činností, které chrání životní prostředí. Všechny společnosti tvrdily, že se do určité míry zajímají o dostupnost zdrojů v budoucnu, a to pomocí snižování spotřeby energií, spotřeby paliva a vody. Co se týče evidence úspor zdrojů a činností, které chrání životní prostředí a vyhodnocování těchto úspor a činností toto probíhá pouze u třech ze šesti zkoumaných společností.

- **Etika v podnikání**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda mají společnosti jasně definovaná pravidla pro výběr dodavatele v takových případech, kdy jeho výběr není předepsán zákonnými normami a předpisy a zda jsou etické standardy a aktivity CSR dodavatelů důležitým kritériem pro spolupráci. Bylo zjištěno, že pouze jedna ze společností nemá definována pravidla pro výběr dodavatele a pouze pro dvě ze společností nejsou důležité etické standardy a aktivity CSR při výběru dodavatelů, ostatní společnosti existence a dodržování těchto standardů a CSR aktivity při výběru zohledňují.

- **Ochrana spotřebitelů**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda se společnosti snaží změnit chování jejich spotřebitelů spojené s pitnou a odpadní vodou. Všechny společnosti uváděly, že jsou v rámci této oblasti aktivní a vydávají nejrůznější informace týkající se pitné a odpadní vody a organizují prohlídky a exkurze jednotlivých zařízení, kde návštěvníkům vysvětlují, jak celý proces probíhá, jak funguje čištění odpadních vod, co by zákazníci neměli splachovat apod.

Dále bylo zjišťováno, zda společnosti nabízejí pro své zákazníky nějaké služby nad rámec hlavní podnikatelské činnosti. Bylo zjištěno, že všechny společnosti pomáhají vlastníkům infrastruktury s komunikací, jednáním a administrativou spojenou s vlastnictvím VHI vůči státním institucím, regulujícím a kontrolujícím toho odvětví. Současně všechny společnosti uvedly, že prodávají drobný vodohospodářský materiál a podporují zákazníky ze stran vlastníků v projekčních činnostech a ze stran koncových uživatelů tedy občanů v poradenství při budování přípojek apod.

Dále bylo zjišťováno, zda mají společnosti konkrétní osobu nebo oddělení odpovědné za stížnosti ze strany zákazníků a zda spokojenost zákazníků systematicky sledují a vyhodnocují. Bylo zjištěno, že čtyři z šesti společností mají určenou konkrétní osobu nebo oddělení zodpovědné za řešení stížností zákazníků ale pouze tři z šesti společností systematicky sledují a vyhodnocují jejich spokojenost.

- **Komunitní rozvoj a angažovanost**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda se společnosti snaží navázat kontakt s místní komunitou a podporují její rozvoj. Bylo zjištěno, že dvě společnosti se o nesnaží a tři společnosti ano, například pomocí dnů otevřených dveří, prostřednictvím starostů, v obcích, v kterých provozují vodohospodářskou infrastrukturu nebo prostřednictvím spolupráce s místními akčními skupinami, základními a středními školami a podporou různých akcí v regionu, kde podnikají.

Dále bylo zjišťováno, zda se společnosti snaží o rozvoj kvalifikace na národní nebo místní úrovni a zda se zapojují do partnerství s organizacemi zaměřujícími se na vědecký a technologický rozvoj. Všechny společnosti tvrdily, že se snaží o rozvoj kvalifikace pomocí poskytování odborných praxí pro stu-

denty a vedení závěrečných prací studentů a jedna společnost uvedla, že ve spolupráci se střední stavební školou rozvíjí program podpory školy pro výchovu nových pracovníků vodohospodářství. Co se týče partnerství s organizacemi pro vědecký a technologický rozvoj jako jsou univerzity a výzkumné laboratoře pouze jedna společnost tvrdila, že je v této oblasti aktivní, další dvě uvedli, že se o to snaží ale v malé míře vzhledem ke své velikosti a tři společnosti uvedly, že se do takových partnerství nezapojují.

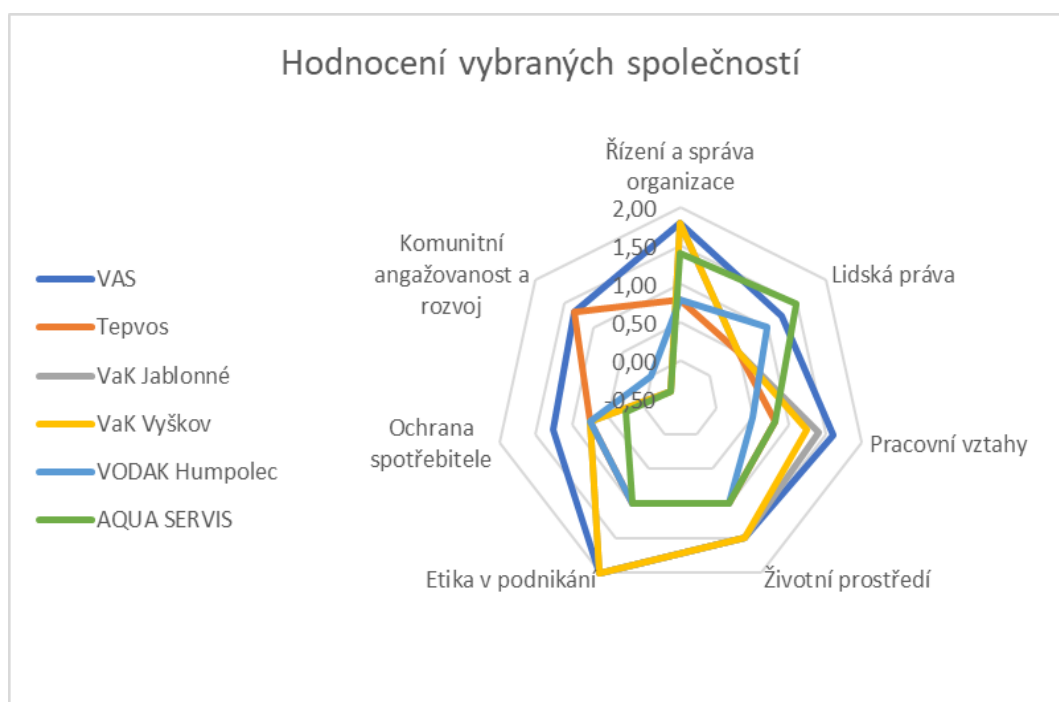
4.3.2 Hodnocení společností na základě řízeného polostrukturovaného rozhovoru se zástupci společností

Postoj společností k jednotlivým otázkám v rámci základních témat byl následně ohodnocen na bodové škále dle Černohorské (viz kapitola 3.6.2.) a v rámci jednotlivých témat byly provedeny průměry těchto postojů. Výsledné ohodnocení jednotlivých společností je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 10 Výsledné hodnocení dle základních témat normy ISO 26000

Oblast	VAS	Tepvos	VaK Jablonné	VaK Vyškov	VODAK Humpolec	AQUA SERVIS
Řízení a správa organizace	1,80	0,80	1,80	1,80	0,80	1,40
Lidská práva	1,25	0,50	0,50	0,50	1,00	1,50
Pracovní vztahy	1,60	0,80	1,40	1,25	0,50	0,80
Životní prostředí	1,50	1,00	1,50	1,50	1,00	1,00
Etika v podnikání	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
Ochrana spotřebitele	1,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25
Komunitní angažovanost a rozvoj	1,33	1,33	-0,33	-0,33	0,00	-0,33

V následujícím grafu jsou zobrazena data z výše uvedené tabulky pro lepší srovnání v grafické podobě.



Obr. 2 Hodnocení vybraných společností na základě řízeného polostrukturovaného rozhovoru se zástupci společností

Z grafu výše je patrné, že nejlépe z hodnocených společností si téměř ve všech základních tématech vedla VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s. (v grafu a tabulce uvedena pod zkratkou VAS). Pouze v oblasti týkající se lidských práv má společnost AQUA SERVIS a. s. mírně vyšší hodnocení (VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s. 1,25 bodů a AQUA SERVIS a. s. 1,50 bodů)

4.3.3 Řízený polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci společností

V rámci diplomové práce byl dále proveden kvalitativní výzkum pomocí řízených polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci výše uvedených společností. Z každé společnosti bylo vybráno 5 zaměstnanců, dle jejich zařazení z následujících pracovních pozic:

- Manuální pracovník
- Mistr ve výrobě
- Dispečer
- Účetní
- Ekonom

Ve výběru tak byli muži i ženy, v různé věkové skladbě (od 20 let do 65 let). Kritériem výběru bylo tedy pracovní zařazení dotazovaných zaměstnanců.

Otázky v řízeném polostrukturovaném rozhovoru se zaměstnanci jednotlivých společností byly obdobné jako otázky pokládané zástupcům společností.

Z řízených rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo v rámci jednotlivých témat následující:

- **Řízení a správa organizace**

Všichni dotazovaní zaměstnanci si myslí, že společnosti, ve kterých pracují se chovají společensky odpovědným způsobem. U 4 z vybraných společností si současné větší část dotazovaných zaměstnanců myslí, že je koncept společenské odpovědnosti v jejich společnosti začleněn v rámci strategických dokumentů společnosti, jako jsou dlouhodobé strategie, vize, mise, poslání a podobně, což koresponduje s rozhovory se zástupci společnosti.

V tomto tématu dále vyplynulo, že téměř všichni dotazovaní zaměstnanci ze všech společností jsou přesvědčeni o tom, že koncept CSR je nebo by měl být dlouhodobou součástí podnikání a nikoli pouze aktuálním trendem.

U 3 z vybraných společností většina dotazovaných zaměstnanců uváděla, že má společnost, ve které pracují přímo pověřenou osobu nebo oddělení, které se zabývá konceptem CSR.

Dále většina dotazovaných zaměstnanců ze všech společností uvedla, že společnosti jsou aktivní v oborových sdruženích zabývajících se problematikou vodohospodářství, minimálně pak ve sdružení SOVAK.

- **Lidská práva**

V rámci tohoto tématu byly otázky zaměřeny na řešení sporů ze strany zaměstnanců a na to, jak společnost zachází s rovným přístupem k zaměstnancům.

Pouze u dvou společností si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že řešení jejich stížností a sporů má jasně definovaná pravidla a postupy (kdy z řízených rozhovorů se zástupci společností vyplynulo, že tři společnosti mají přesně definované postupy ve formě norem a směrnic) avšak u čtyř společností si většina zaměstnanců myslí, že řešení stížností je přesně časově ohraničené (kdy z řízených rozhovorů se zástupci společností vyplynulo, že pouze u dvou společností je proces řešení stížností přesně časově ohraničen).

Co se týče rovného přístupu, všichni dotazovaní zaměstnanci ze všech vybraných společností uvedli, že společnosti, ve kterých pracují, zaměstnávají jak muže, tak i ženy bez rozdílu a většina dotazovaných zaměstnanců ze všech společností také uvedla, že ve vedení společností, jsou ženy zastoupeny minimálně 10 %. Dále bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že společnosti, ve kterých pracují, zaměstnávají osoby se zdravotním postižením (nebo jiným snížením pracovní schopnosti) a případně jaké procento těchto osob zaměstnávají v porovnání se všemi zaměstnanci. Téměř všichni zaměstnanci si myslí, že jejich společnosti zaměstnávají tyto osoby, avšak většina z dotazovaných nebyla schopna odhadnout procento těchto pracovníků a ostatní dotazovaní uváděli, že společnosti zaměstnávají jednotky procent těchto pracovníků.

- **Pracovní podmínky**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda se společnosti snaží o zlepšování vztahů se svými zaměstnanci a zda jim poskytují lepší pracovní podmínky, než požadují zákonné úpravy. Pouze u třech společností většina dotazovaných zaměstnanců uváděla, že se společnosti snaží o zlepšování vztahů se svými zaměstnanci pomocí teambuildingových a sportovních akcí, firemních večírků, setkávání se s jubilanty a zábavných dní pro zaměstnance s rodinami apod. Co se týče pracovních podmínek, téměř všichni dotazovaní zaměstnanci (23 z 25) uvedli, že jim společnost poskytuje dovolenou nad rámec zákona, odměny při výročí, příspěvky na spoření nebo pojištění, stravenky, možnost příležitostné práce z domova nebo tzv. sick days.

Dále bylo zjišťováno, zda společnosti zaměstnancům poskytují prostor nebo možnosti pro zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace a zda si zaměstnanci myslí, že je jejich případné vzdělávání prováděno systematicky na základě například celofiremních plánů vzdělávání. Téměř všichni dotazovaní zaměstnanci (24 z 25) uvedli, že mají ve společnosti prostor pro zvyšování odbornosti a kvalifikace, převážně pak prostřednictvím externích a interních školení. U čtyř společností si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že je toto vzdělávání založeno na systematických základech (například celofiremního plánu vzdělávání).

- **Životní prostředí**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda podle zaměstnanců společnosti dosahují meziročního zlepšování v oblasti účinnosti čištění odpadních vod a zda snižují meziročně ztráty vzniklé ve vodovodní síti. U všech společností většina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že společnosti meziročně zlepšují účinnost čištění odpadních vod, pouze jeden zaměstnanec uvedl, že společnost nedosahuje meziročního zlepšení v oblasti čištění odpadních vod a 9 z 25 dotazovaných zaměstnanců nebylo schopno na tuto otázku odpovědět. Obdobně bylo zjištěno, že většina dotazovaných zaměstnanců si myslí, že společnosti snižují meziročně ztráty vzniklé ve vodovodní síti, pouze dva zaměstnanci uvedli, že společnosti nesnižují meziročně ztráty vzniklé ve vodovodní síti a 3 z 25 dotazovaných zaměstnanců nebyli schopni na tuto otázku odpovědět.

Dále bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že společnosti, ve kterých pracují, se zajímají o dostupnost zdrojů v budoucnu a zda si dělají evidenci úspor zdrojů a činností, které chrání životní prostředí. U všech společností většina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že si myslí, že se společnosti zajímají o dostupnost zdrojů v budoucnu, což se projevuje především snahou o snižování spotřeb energií a vody. Co se týče evidence úspor zdrojů a činností, které chrání životní prostředí pouze u třech společností si většina z dotazovaných zaměstnanců myslí, že toto společnosti provádějí.

- **Etika v podnikání**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že mají společnosti, ve kterých pracují jasně definovaná pravidla pro výběr dodavatele v takových případech, kdy jeho výběr není předepsán zákonnými normami a předpisy a zda jsou etické standardy a aktivity CSR dodavatelů důležitým kritériem pro výběr takovýchto dodavatelů.

Bylo zjištěno, že v pěti společnostech si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že společnosti mají jasně definovaná pravidla pro výběr dodavatele, což koresponduje s poznatkami z řízených rozhovorů se zástupci společností, avšak pouze u dvou společností si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že mají při výběru dodavatele vliv jeho etické standardy a CSR aktivity (oproti tomu z řízených rozhovorů se zástupci společností vyplynulo, že u čtyř společností mají při výběru dodavatele vliv jeho etické standardy a CSR aktivity).

- **Ochrana spotřebitelů**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že společnosti, ve kterých pracují, se snaží změnit chování spotřebitelů spojené s pitnou a odpadní vodou. Bylo zjištěno, že v pěti společnostech si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že se společnosti snaží změnit chování spotřebitelů, a to především nejrůznějšími osvětovými akcemi, odbornými exkurzemi a pravidelnými informacemi o stavu vody.

Bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že společnosti, ve kterých pracují, nabízejí pro své zákazníky nějaké služby nad rámec hlavní podnikatelské činnosti. Většina dotazovaných zaměstnanců uváděla, že společnosti, ve kterých pracují, nabízejí nad rámec hlavní podnikatelské činnosti pomoc především s administrativou a komunikací vůči státním institucím, podporu v oblasti projektování případně poradenství občanům v oblasti budování přípojek.

Dále bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že společnosti, ve kterých pracují, mají konkrétní osobu nebo oddělení odpovědné za stížnosti ze strany zákazníků a zda spokojenost zákazníků systematicky sledují a vyhodnocují. U pěti společností si většina z dotazovaných zaměstnanců myslí, že mají konkrétní odpovědnou osobu nebo oddělení na řešení stížností od zákazníků a u všech společností si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že společnosti sledují a vyhodnocují spokojenost zákazníků.

- **Komunitní rozvoj a angažovanost**

V rámci tohoto tématu bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že společnosti, ve kterých pracují, se snaží navázat kontakt s místní komunitou a podporují její rozvoj. U všech společností si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že se společnosti snaží navázat kontakt s místní komunitou a podporovat její rozvoj (kdy z řízených rozhovorů se zástupci společností vyplynulo, že se o to snaží pouze čtyři společnosti).

Dále bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že se společnosti, ve kterých pracují, snaží o rozvoj kvalifikace na národní nebo místní úrovni a zda se zapojují do partnerství s organizacemi zaměřujícími se na vědecký a technologický rozvoj.

V pěti ze společností si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že se společnosti snaží o rozvoj kvalifikace, a to převážně pomocí poskytování odborných praxí pro studenty a vedení závěrečných prací studentů.

Co se týče partnerství s organizacemi pro vědecký a technologický rozvoj jako jsou univerzity a výzkumné laboratoře u čtyř společností si většina dotazovaných zaměstnanců myslí, že se společnosti zapojují do takových partnerství a jsou v této oblasti aktivní.

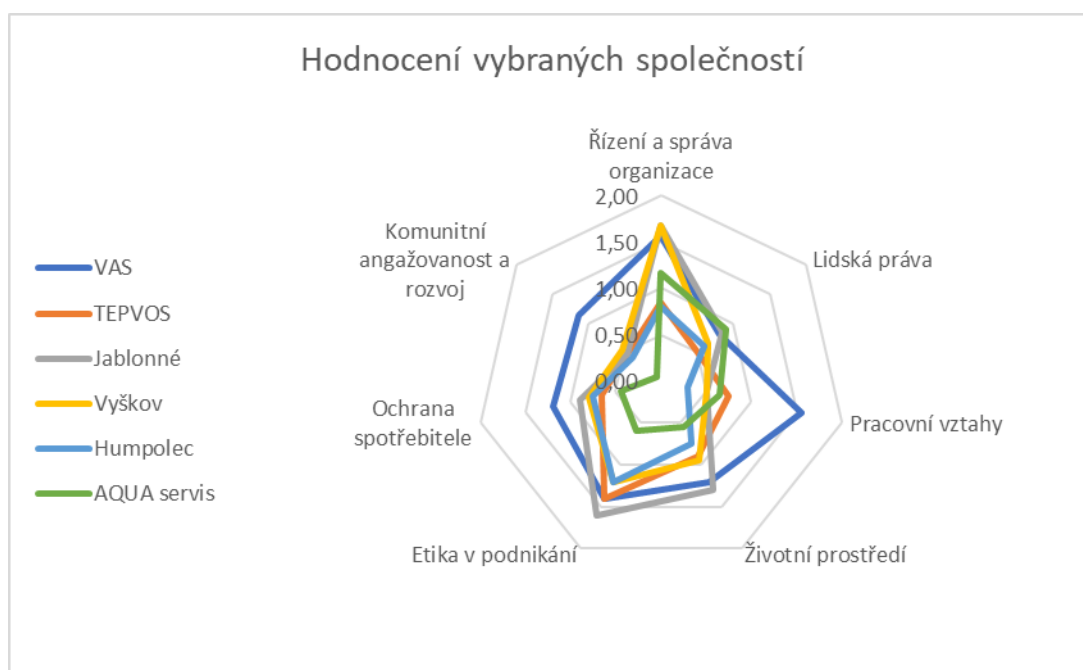
4.3.4 Hodnocení společností na základě řízených polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společností

Postoj společností k jednotlivým otázkám v rámci základních témat z pohledu jejich zaměstnanců byl následně opět ohodnocen na bodové škále dle Černožské (viz kapitola 3.6.2.), byly provedeny průměry zaměstnanců za jednotlivé společnosti a v rámci jednotlivých témat byly provedeny průměry postojů. Výsledné ohodnocení jednotlivých společností z pohledu jejich zaměstnanců je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 11 Výsledné hodnocení z pohledu zaměstnanců dle základních témat normy ISO 26000

Oblast	VAS	Tepvos	VaK Jablonné	VaK Vyškov	VODAK Humpolec	AQUA SERVIS
Řízení a správa organizace	1,56	0,84	1,68	1,68	0,80	1,16
Lidská práva	0,80	0,50	0,85	0,65	0,60	0,90
Pracovní vztahy	1,55	0,75	0,50	0,50	0,30	0,65
Životní prostředí	1,20	0,90	1,30	0,95	0,75	0,55
Etika v podnikání	1,40	1,40	1,60	1,20	1,20	0,60
Ochrana spotřebitele	1,20	0,65	0,90	0,80	0,75	0,45
Komunitní angažovanost a rozvoj	1,13	0,47	0,47	0,53	0,40	0,07

V následujícím grafu jsou zobrazena data z výše uvedené tabulky pro lepší srovnání v grafické podobě.



Obr. 3 Hodnocení vybraných společností na základě řízeného polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společností

4.3.5 Rozdíly mezi postoji společností a vnímání postojů jejich zaměstnanci

V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny absolutní rozdíly mezi hodnocením společností na základě řízeného polostrukturovaného rozhovoru se zástupci společností a se zaměstnanci těchto společností.

Tab. 12 Absolutní rozdíly mezi hodnocením společností dle zástupců společností a dle zaměstnanců těchto společností

Oblast	VAS	Tepvos	VaK Jablonné	VaK Vyškov	VODAK Humpolec	AQUA SERVIS
Řízení a správa organizace	0,24	0,04	0,12	0,12	0,00	0,24
Lidská práva	0,45	0,00	0,35	0,15	0,40	0,60
Pracovní vztahy	0,05	0,05	0,90	0,75	0,20	0,15
Životní prostředí	0,30	0,10	0,20	0,55	0,25	0,45
Etika v podnikání	0,60	0,40	0,40	0,80	0,20	0,40
Ochrana spotřebitele	0,05	0,10	0,15	0,05	0,00	0,20
Komunitní angažovanost a rozvoj	0,20	0,87	0,80	0,87	0,40	0,40

Největší rozdíly v hodnocení byly zaznamenány v rámci základního tématu Komunitní angažovanost a rozvoj, kde společnosti dosahují výrazně vyššího hodnocení z řízených polostrukturovaných rozhovorů se zástupci společností než na základě řízených polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Tento rozdíl je způsoben tím, že zaměstnanci mají představu o vyšších úrovních angažovanosti společnosti bez ohledu na aktuální finanční situaci společnosti a dále, že zaměstnanci nejsou plně informováni o všech aktivitách společnosti.

Další vyšší rozdíly jsou v základním tématu Pracovní vztahy, kde je přirozené, že mají obě skupiny opačné pohledy, což se prokázalo například v pohledu na zlepšování vztahů se zaměstnanci nebo pracovních podmínek nad rámec zákona.

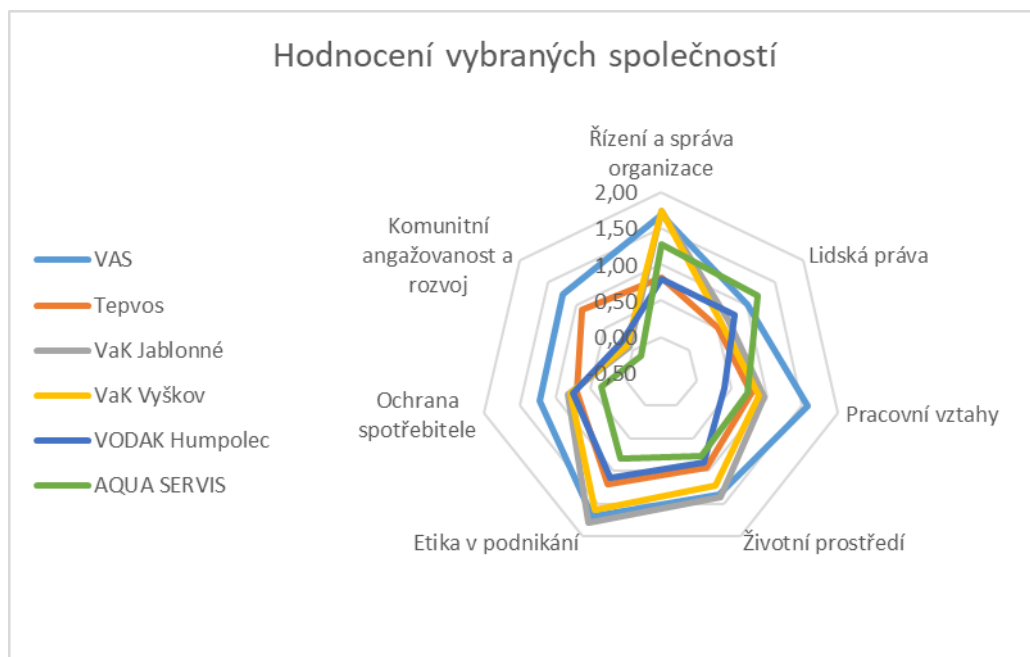
4.3.6 Výsledné hodnocení společností na základě analýzy primárních dat

U bodově ohodnocených postojů společností k jednotlivým otázkám v rámci základních témat normy ISO 26000 a vnímání postojů těchto společností jejich zaměstnanci byl dále proveden průměr těchto hodnocení. Výsledné ohodnocení společností, které odráží jejich postoj k základním tématům a současně vnímání jejich postoje zaměstnanci, je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 13 Výsledné průměrné hodnocení z pohledu společností i zaměstnanců dle základních témat normy ISO 26000

Oblast	VAS	Tepvos	VaK Jablonné	VaK Vyškov	VODAK Humpolec	AQUA SERVIS
Řízení a správa organizace	1,68	0,82	1,74	1,74	0,80	1,28
Lidská práva	1,03	0,50	0,68	0,58	0,80	1,20
Pracovní vztahy	1,58	0,78	0,95	0,88	0,40	0,73
Životní prostředí	1,35	0,95	1,40	1,23	0,88	0,78
Etika v podnikání	1,70	1,20	1,80	1,60	1,10	0,80
Ochrana spotřebitele	1,23	0,70	0,83	0,78	0,75	0,35
Komunitní angažovanost a rozvoj	1,23	0,90	0,07	0,10	0,20	-0,13

V následujícím grafu jsou zobrazena data z výše uvedené tabulky pro lepší srovnání v grafické podobě.



Obr. 4 Výsledné hodnocení společností na základě analýzy primárních dat

Výše uvedené výsledné hodnocení společností, které obsahuje postoje společností a současně vnímání těchto postojů společností jejich zaměstnanci je dále použito v kapitole 4.5 Doporučení.

4.4 Doplnění analýzy sekundárních dat

Jelikož je obor provozování vodovodů a kanalizací značně specifický jsou v následující části práce porovnávány vybrané ukazatele výše uvedených provozovatelů vykazované vůči státním institucím, které lze vztáhnout ke konceptu CSR.

Data pro tuto část práce byla převzata z veřejně dostupné interaktivní databáze vytvořené Ministerstvem zemědělství ČR z dat obdržných od provozovatelů a vlastníků vodovodů a kanalizací za rok 2016. Ministerstvo zemědělství ČR zpracovalo tuto interaktivní databázi z důvodu vyšší informovanosti především laické veřejnosti a dále ze snahy zajistit vyšší transparentnost oboru (Ministerstvo zemědělství, 2009–2019). V rámci velkých provozovatelů jsou různé ukazatele pro různé provozované oblasti u jednoho provozovatele. Z tohoto důvodu byly u společnosti VODÁRENSKÁ AKCIVOÁ SPOLEČNOST, a. s. vybrány dvě tzv. tarifní oblasti, které byly dále posuzovány.

Z dat dostupných z výše uvedené databáze jsou v práci dále vybrány a posouzeny následující ukazatele:

- Cena pro vodné a stočné,
- Část ceny pro vodné a stočné, která je tvořena jako zdroj pro obnovu majetku,

- Ztráty pitné vody (v %),
- Ztráty pitné vody (v m³ / km vodovodu),
- Počet poruch / km vodovodu,
- Náklady na spotřebu energií / m³ dodané pitné vody,
- Náklady na spotřebu energií / m³ odkanalizované,
- Podíl nevyhovujících rozborů pitné vody,
- Počet poruch / km kanalizace.

4.4.1 Ekonomický pilíř

Z analýzy odvětví vodního hospodářství a jeho specifik, ze získaných jednotlivých hodnot, z analýzy primárních dat a zejména z řízených rozhovorů s managementem společností vyplynula specifika odvětví:

- posuzování celkových jednotkových cen pro vodné a stočné je velmi velkým zjednodušením, právě z pohledu nejčastějších rozdílů v zodpovědnosti přístupu ke tvorbě zdrojů pro obnovu infrastruktury (které jsou součástí ceny)
- výkonost jednotlivých společností je často dána charakterem provozované infrastruktury (např. městským či venkovským, voda povrchová či podzemní apod.) a také jejím stavem (stáří a kvalita materiálů vodovodů a kanalizací, účinnost úpraven nebo ČOV ...). Tyto charakteristiky ovlivňuje zejména vlastník vodohospodářské infrastruktury.

Posuzované ukazatele:

- **Cena pro vodné a stočné a část ceny tvořena pro obnovu majetku**
Jako první byly v rámci ekonomického pilíře u výše uvedených vybraných společností porovnávány ceny pro vodné a stočné a část ceny pro vodné a stočné, která je tvořena jako zdroj pro obnovu majetku. Srovnání jednotlivých společností je uvedeno v tabulkách níže.

Tab. 14 Srovnání jednotkových cen pro vodné + stočné v Kč / m³

Společnost	Tarifní oblast	Cena vodné + stočné	Pořadí
VAS	Znojensko	76,00	6.
VAS	Třebíčsko	76,08	7.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	66,85	2.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	67,30	3.
VaK Vyškov	Vyškovsko	74,20	5.
VODAK Humpolec	Humpolecko	55,46	1.
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	70,43	4.
<i>Průměr výše uvedených</i>		69,47	
<i>Průměr ČR</i>		68,80	

Tab. 15 Srovnání části ceny pro vodné + stočné generující zdroje pro obnovu majetku v Kč / m³

Společnost	Tarifní oblast	Zdroje na obnovu	Pořadí
VAS	Znojensko	27,53	1.
VAS	Třebíčsko	21,17	6.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	25,42	3.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	25,01	4.
VaK Vyškov	Vyškovsko	26,57	2.
VODAK Humpolec	Humpolecko	7,35	7.
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	21,21	5.
<i>Průměr výše uvedených</i>		22,04	

Ve spojení s konceptem společenské odpovědnosti lze srovnávat cenu pro vodné a stočné fakturovanou jednotlivým domácnostem, jelikož potřeba pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod je významná pro všechny obyvatele bez rozdílu a je tedy nutné zajistit, aby tato cena této komodity byla co možná nejnižší a tím dostupná všem obyvatelům. Z tohoto důvodu jsou jednotlivé společnosti dle ceny pro vodné a stočné srovnány a seřazeny v pořadí od nejnižší po nejvyšší cenu.

Současně je však potřebné hodnotit také část ceny, která je tvořena za účelem tvorby zdrojů pro obnovu infrastrukturního majetku, jelikož je potřebné, aby byla zajištěna udržitelnost systému přivádění pitných vod a odvádění vod odpadních. Z tohoto důvodu jsou jednotlivé společnosti srovnány a seřazeny od společnosti, která tvoří nejvyšší část ceny na obnovu po společnosti, která tvoří nejnižší.

V rámci výše uvedených tabulek je vidět, že například u společnosti VO-DÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s. dochází k situaci, kdy v tarifní oblasti Znojensko je tato společnost dle ceny pro vodné a stočné zařazena až na 6. místo ze 7 hodnocených ale v té stejné oblasti v rámci tvorby části ceny, která je tvořena za účelem tvorby zdrojů je tato společnost na 1. místě.

Tvorba dostatečných zdrojů pro obnovu je odpovědným přístupem v souladu s konceptem CSR, proto je dále hodnocena zejména tvorba zdrojů pro obnovu.

- **Ztráty pitné vody v % a v m³ / km vodovodní sítě**

Dalšími ukazateli porovnávanými v rámci ekonomického pilíře, týkající se výkonnosti podniku byly ztráty pitné vody v % a ztráty pitné vody v m³ / km vodovodu. Srovnání jednotlivých společností je uvedeno v tabulkách níže.

Tab. 16 Srovnání poměru ztrát pitné vody v %

Společnost	Tarifní oblast	Ztráty %	Pořadí
VAS	Znojensko	7 %	1.
VAS	Třebíčsko	17 %	6.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	14 %	5.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	9 %	2.
VaK Vyškov	Vyškovsko	11 %	4.
VODAK Humpolec	Humpolecko	10 %	3.
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	22 %	7.
<i>Průměr výše uvedených</i>		13 %	
<i>Průměr ČR</i>		16 %	

Tab. 17 Srovnání poměru ztrát pitné vody v m³ / km vodovodní sítě

Společnost	Tarifní oblast	Ztráty m ³ / km	Pořadí
VAS	Znojensko	1,40	1.
VAS	Třebíčsko	2,92	4.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	4,82	7.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	1,91	2.
VaK Vyškov	Vyškovsko	3,15	5.
VODAK Humpolec	Humpolecko	2,59	3.
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	3,66	6.
<i>Průměr výše uvedených</i>		2,92	

Stejně jako u výše uvedeného srovnání cen pro vodné a stočné nelze jednoznačně postupovat ani u srovnání poměru ztrát pitné vody. Poměry ztrát pitné

vody lze srovnávat vůči celkové vyrobené vodě (tabulka č. 14) nebo podle ztrát pitné vody v m³ / km vodovodní sítě (tabulka č. 15).

I u těchto ukazatelů lze vidět, že u společnosti VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s. dochází k situaci, kdy je tarifní oblast Třebíčsko na základě prvního způsobu srovnání až na 6. místě a při zohlednění rozlehlosti sítě, tedy při porovnávání ztrát v m³ / km sítě je již na 4. místě.

- **Počet poruch na km vodovodní sítě**

Posledním vybraným ukazatelem v rámci ekonomického pilíře byl počet poruch na km vodovodní sítě, jelikož mohou mít poruchy také vliv na výše uváděné ztráty pitné vody. Srovnání společností na základě tohoto ukazatele je zobrazeno v tabulce níže.

Tab. 18 Srovnání počtu poruch vodovodů na km

Společnost	Tarifní oblast	Poruchy / km sítě	Pořadí
VAS	Znojensko	0,19	3.
VAS	Třebíčsko	0,22	4.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	0,31	5.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	0,51	7.
VaK Vyškov	Vyškovsko	0,31	5.
VODAK Humpolec	Humpolecko	0,14	1.
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	0,14	1.
<i>Průměr výše uvedených</i>		0,26	
<i>Průměr ČR</i>		0,43	

4.4.2 Environmentální pilíř

- **Náklady na spotřebu energií / m³ dodané pitné vody a m³ odebrané odpadní vody**

V rámci srovnání těchto ukazatelů nebyl do srovnání zahrnut VODAK Humpolec, jelikož tato společnost provozuje vodovody a kanalizace na základě „speciální“ služební provozní smlouvy, náklady na energie nevykazuje odděleně jako ostatní společnosti a jejich výše tedy není veřejně dostupná. Srovnání ostatních společností je uvedeno v tabulce níže.

Tab. 19 Srovnání nákladů na energie na m³ pitné vody

Společnost	Tarifní oblast	Energie Kč / m ³	Pořadí
VAS	Znojensko	1,71	3.
VAS	Třebíčsko	2,59	5.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	1,44	1.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	1,77	4.
VaK Vyškov	Vyškovsko	1,45	2.
VODAK Humpolec	Humpolecko		
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	2,75	6.
<i>Průměr výše uvedených</i>		1,95	

Tab. 20 Srovnání nákladů na energie na m³ odkanalizované vody

Společnost	Tarifní oblast	Energie Kč / m ³	Pořadí
VAS	Znojensko	2,89	5.
VAS	Třebíčsko	3,83	6.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	2,46	2.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	2,87	4.
VaK Vyškov	Vyškovsko	1,91	1.
VODAK Humpolec	Humpolecko		
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	2,80	3.
<i>Průměr výše uvedených</i>		2,79	

Nejnižší energetické náklady vykazují společnosti Vodovody a kanalizace Vyškov a Tepvos. Toto lze v oblasti odpadních vod zdůvodnit menším počtem větších čistíren odpadních vod, které prošli rekonstrukcí, při které došlo také k optimalizaci spotřeb energie.

Naopak venkovský charakter okresů Třebíčsko a Znojensko s velkým množstvím čistíren odpadních vod (často menších – Třebíčsko 42 a Znojensko 26) vede k nejvyšším nákladům a spotřebám energií.

- **Podíl nevyhovujících rozborů pitné vody**

Jako další ukazatel byl zvolen podíl nevyhovujících rozborů pitné vody na celkovém počtu rozborů. Srovnání jednotlivých společností je uvedeno v tabulce níže.

Tab. 21 Srovnání podílu nevyhovujících rozborů pitné vody z celkového počtu rozborů

Společnost	Tarifní oblast	Nevyhovující rozborů	Pořadí
VAS	Znojensko	6,5 %	7.
VAS	Třebíčsko	0,0 %	1.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	0,0 %	1.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	2,6 %	4.
VaK Vyškov	Vyškovsko	3,6 %	6.
VODAK Humpolec	Humpolecko	0,0 %	1.
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	3,1 %	5.
<i>Průměr výše uvedených</i>		2,3 %	

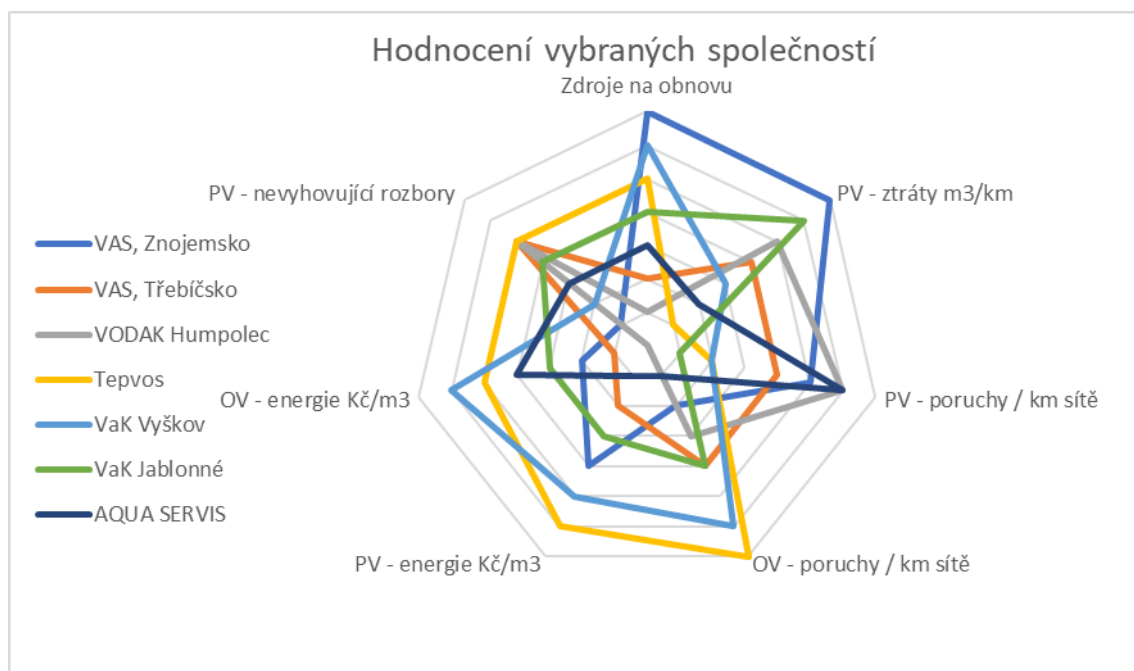
- **Počty poruch / km kanalizace**

Posledním vybraným ukazatelem v rámci environmentálního pilíře byl počet poruch na km kanalizační sítě, jelikož tyto poruchy mohou výrazný dopad na životní prostředí. Srovnání jednotlivých společností je uvedeno v tabulce níže.

Tab. 22 Srovnání počtu poruch kanalizací na km

Společnost	Tarifní oblast	Poruchy / km sítě	Pořadí
VAS	Znojensko	0,17	6.
VAS	Třebíčsko	0,05	3.
Tepvos	Ústí nad Orlicí	0,00	1.
VaK Jablonné	VaK Jablonné	0,05	3.
VaK Vyškov	Vyškovsko	0,04	2.
VODAK Humpolec	Humpolecko	0,06	5.
AQUA SERVIS	Rychnov nad Kněžnou	0,61	7.
<i>Průměr výše uvedených</i>		0,14	
<i>Průměr ČR</i>		0,23	

V následujícím grafu je pro lepší srovnání v grafické podobě zobrazeno pořadí společností v rámci jednotlivých ukazatelů.



Obr. 5 Hodnocení vybraných společností na základě analýzy sekundárních dat

4.5 Doporučení

V následující části práce jsou uvedena doporučení pro jednotlivé podniky vycházející z analýzy primárních dat a doplněné analýzy sekundárních dat. Doporučení vycházející z analýzy primárních dat jsou rozčleněna do sedmi základních témat dle normy ISO 26000. Doporučení vycházející z doplněné analýzy sekundárních dat jsou rozčleněna dle jednotlivých společností.

4.5.1 Doporučení vycházející z analýzy primárních dat

- **Řízení a správa organizace**

V této oblasti má nejnižší hodnocení společnost VODAK Humpolec, s. r. o. a Tepvos, spol. s r. o. (0,80 a 0,82 bodů) a následně společnost AQUA SERVIS, a. s. (1,28 bodů).

Pro společnost VODAK Humpolec, s. r. o. a Tepvos, spol. s r. o. je na základě této diplomové práce doporučováno začlenit koncept společenské odpovědnosti do strategických dokumentů společnosti jako je dlouhodobá strategie, vize, mise, plán apod., z důvodu dlouhodobého a systematického přístupu k tomuto konceptu, který by měl zabezpečit prosazování tohoto konceptu bez ohledu na konkrétní osoby ve vedení společnosti a v neposlední řadě také zlepšit vnímání společnosti veřejností.

Dále je pro společnosti VODAK Humpolec, s. r. o., Tepvos, spol. s r. o. a AQUA SERVIS, a. s. doporučováno vyčlenění konkrétní osoby zabývající se společenskou odpovědností, což může pro společnost opět znamenat systema-

tický, dlouhodobí a odborný přístup k tomuto konceptu. Vyčleněním konkrétní osoby nemusí být nutně myšleno zaměstnání osoby pouze na oblast společenské odpovědnosti, nýbrž jmenování jedné konkrétní osoby, která bude mít tento koncept na starosti (kromě jejich dalších povinností), kde například v VODÁRENSKÉ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI, a. s. má koncept společenské odpovědnosti na starosti osoba mající současně na starost lidské zdroje.

Náklady na výše uvedené doporučení sestávají převážně z mzdových nákladů pracovníka, zabývajícího se konceptem společenské odpovědnosti. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že pro společnosti obdobné velikosti je minimálně v prvotní fázi, dostačující vyčlenit cca 0,3 úvazku stávajícího pracovníka na tento koncept. Za těchto předpokladů se jedná o mzdové náklady ve výši cca 13 680 Kč měsíčně (dle mediánové hrubé měsíční mzdy za rok 2018 pro kategorii zaměstnání Specialisté v oblasti personálního řízení (ISPV, 2019)). Tato osoba vyčleněná by současně mohla připravovat nezbytné podklady pro začlenění společenské odpovědnosti do strategických dokumentů společnosti.

- **Lidská práva**

V této oblasti má nejnižší hodnocení společnost Tepvos, spol. s r. o. (0,50 bodů), Vodovody a kanalizace Vyškov, a. s. (0,58 bodů) a Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s. (0,68 bodů).

Pro výše uvedené společnosti je v této oblasti doporučováno vytvoření jasně definovaných postupů ve formě vnitropodnikových norem a předpisů pro řešení stížností a sporů ze strany zaměstnanců, s přesným časovým ohraničením procesu řešení těchto stížností. V současné době jsou spory ve společnosti Tepvos, spol. s r. o. a Vodovody a kanalizace Vyškov, a. s. řešeny bez definovaných postupů přímým nadřízeným stěžovatele. Jelikož tyto společnosti uvedli, že evidují řádově jednotky stížností ze strany zaměstnanců za rok (což je ovlivněno také relativně nízkým počtem zaměstnanců v porovnání např. s VODÁRENSKOU AKCIOVOU SPOLEČNOSTÍ, a. s.), není dle jejich vyjádření nezbytně nutné vytvářet pro tyto případy zvláštní předpisy. Přístup řešení sporů přes přímého nadřízeného bez přesně stanovených postupů může u společnosti vést zejména k časové úspoře, jelikož je problém řešen ihned a přímo zúčastněnými osobami. V případě, že by však problém nebyl tímto přístupem jednoduše vyřešen, může mít společnost problém s případným nařčením z diskriminace a nerovného přístupu k zaměstnancům. Tento problém by byl vyřešen přesně stanovenými postupy pro řešení stížností a sporů.

Vytvoření jasně definovaných postupů ve formě vnitropodnikových norem a předpisů pro řešení stížností a sporů ze strany zaměstnanců by mohla mít na starosti osoba vyčleněná pro koncept společenské odpovědnosti (viz předchozí doporučení).

• Pracovní vztahy

V této oblasti má nejnižší hodnocení společnost VODAK Humpolec, s. r. o. (0,40 bodů) a následně společnosti AQUA SERVIS, a. s. (0,73 bodů) a Tepvos, spol. s r. o. (0,78 bodů).

Pro společnost VODAK Humpolec, s. r. o. je v této oblasti doporučováno zvýšení snahy o zlepšení vztahů se svými zaměstnanci pomocí mimopodnikových aktivit. Společnost VODAK Humpolec, s. r. o. totiž jako jediná společnost z vybraných uvedla, že nijak nezlepšuje vztahy se svými zaměstnanci. Všechny ostatní vybrané společnosti uváděli zlepšování vztahů pomocí nejrůznějších aktivit jako jsou sportovní odpoledne, firemní večírky, oslavy výročí společností apod.

V níže uvedené tabulce jsou vyčísleny odhadované výdaje na oslavu výročí společnosti. Je uvažováno s 264 návštěvníky, dle počtu zaměstnanců (88) včetně jejich rodinných příslušníků (průměrně 2 rodinní příslušníci / 1 zaměstnanec). Předpokládá se, využití stávajícího areálu společnosti pro konání akce.

Tab. 23 Odhadované výdaje na oslavu výročí společnosti

Položka	Částka v Kč vč. DPH
Jídlo	39 600
Pití	34 320
Kapela	15 000
Zahradní nábytek (tzv. pivní sety) - půjčovné	5 886
Ohňostroj	20 000
Rezerva	11 480
Výdaje celkem	126 286

Při současném stavu na trhu práce jsou již aktivity zlepšující vztahy se zaměstnanci téměř nutností a velká část zaměstnanců nebo uchazečů o práci je považuje za samozřejmost. Po zavedení těchto aktivit lze očekávat zvýšení loajality zaměstnanců vůči společnosti a snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

Pro společnosti AQUA SERVIS, a. s. a Tepvos, spol. s r. o. je doporučováno zaměřit se na oblast vzdělávání zaměstnanců pomocí systematických plánů celofiremního vzdělávání. Výše uvedené společnosti poskytují prostor pro vzdělávání svým zaměstnancům, ale toto vzdělávání není podloženo žádnou celofiremní strategií. V případě, že bude zavedena celofiremní strategie vzdělávání, lze očekávat efektivnější vzdělávání jednotlivých pracovníků, které bude vyhovovat potřebám společnosti a díky tomu může společnost získat značnou konkurenční výhodu, jelikož jsou v současné době zaměstnanci jedním z nejdůležitějších pilířů podnikání.

Tvorbu a aktualizaci systematických plánů celofiremního vzdělávání by mohla mít na starosti osoba vyčleněná pro koncept společenské odpovědnosti (viz doporučení v oblasti řízení a správy organizace).

- **Životní prostředí**

V této oblasti mají nejnižší hodnocení společnosti AQUA SERVIS, a. s. (0,78 bodů), VODAK Humpolec, s. r. o. (0,88 bodů) a Tepvos, spol. s r. o. (0,95 bodů).

U všech společností bylo v rámci řízených rozhovorů zjištěno, že dosahují meziročního zlepšení čištění v oblasti odpadních vod, snižují meziročně ztráty ve vodovodní síti a do určité míry se zajímají o zajištění dostupnosti zdrojů v budoucnosti pomocí snižování spotřeby energií, spotřeby paliva a vody. Výše uvedené společnosti však systematicky nevidují a nevyhodnocují úspory těchto zdrojů a činností, které chrání životní prostředí. V případě, že by společnosti evidovaly a vyhodnocovaly úspory zdrojů, mohly by efektivněji rozložit, případně zacílit svoji snahu v této oblasti, což by jim mohlo v konečném důsledku přinést snížení nákladů, a proto je jim systematické evidování a vyhodnocování úspor zdrojů a činností, které chrání životní prostředí doporučováno.

Systematické evidování a vyhodnocování úspor zdrojů a činností, které chrání životní prostředí by mohla mít na starosti osoba vyčleněná pro koncept společenské odpovědnosti (viz doporučení v oblasti řízení a správy organizace).

- **Etika v podnikání**

V této oblasti mají nejnižší hodnocení společnosti AQUA SERVIS, a. s. (0,80 bodů), VODAK Humpolec, s. r. o. (1,10 bodů) a Tepvos, spol. s r. o. (1,20 bodů).

U společnosti VODAK Humpolec, s. r. o. bylo zjištěno, že v případě, že výběr dodavatele není upraven zákonnou normou, neexistují ve společnosti jasně daná pravidla pro tento výběr. Doporučení pro tuto společnost je tedy definování pravidel pro výběr dodavatele. Přínosy z tohoto doporučení by se ve společnosti měli projevit ve formě zvětšení důvěryhodnosti společnosti u veřejnosti a současně zlepšením vztahů s dodavateli, kteří budou vědět co je pro společnost podstatné a na co se mají zaměřit.

U společností Tepvos, spol. s r. o. a AQUA SERVIS, a. s. bylo zjištěno, že při výběru dodavatele neřeší jeho etické standardy a aktivity v oblasti společenské odpovědnosti, resp. že tyto kritéria nemají při výběru dodavatele velkou váhu. Společnosti Tepvos, spol. s r. o., lze doporučit zohlednění etických standardů a aktivit v oblasti společenské odpovědnosti u dodavatelů při jejich výběru. Odpovědné zadávání veřejných zakázek podporuje usnesení vlády České republiky ze dne 24. 7. 2017, č. 531 o Pravidlech uplatňování odpovědného přístupu při zadávání veřejných zakázek a nákupech státní správy a samosprávy a dále například Metodika pro environmentálně odpovědný přístup při zadávání veřejných zakázek a nákupech státní správy a samosprávy vydaná Ministerstvem životního prostředí. Společnosti AQUA SERVIS, a. s. je doporučováno zohlednění etických standardů a aktivit v oblasti společenské odpo-

vědnosti u dodavatelů při jejich výběru. Přínosy z tohoto doporučení by se ve společnosti měli projevit ve formě zlepšení image společnosti u veřejnosti a současně zlepšením vztahů s dodavateli.

- **Ochrana spotřebitele**

V této oblasti má nejnižší hodnocení společnost AQUA SERVIS, a. s. (0,35 bodů).

Pro společnost AQUA SERVIS, a. s. jsou v této oblasti doporučovány osvětové akce pořádané pro veřejnost, které mohou být spojené s exkurzí na vodohospodářských zařízeních a systematické měření spokojenosti zákazníků.

- **Komunitní angažovanost a rozvoj**

V této oblasti mají nejnižší hodnocení společnosti AQUA SERVIS, a. s. (-0,13 bodů), Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s. (0,07 bodů) a Vodovody a kanalizace Vyškov, a. s. (0,10 bodů).

Pro výše uvedené společnosti je doporučováno větší zapojení se do partnerství s místními organizacemi, jako jsou školy, výzkumné organizace, laboratoře a větší kontakt a podpora rozvoje místních komunit. Dobrou praxi lze sledovat například u společnosti Tepvos, spol. s r. o., která spolupracuje se střední stavební školou Vysoké Mýto a rozvíjí program podpory školy pro výchovu nových pracovníků ve vodohospodářství. Tato forma spolupráce může společnosti přinést zlepšení image u veřejnosti ale také kvalitnější potenciální uchazeče o práci, což může společnosti v konečném důsledku snížit náklady například na zaškolení nových pracovníků.

4.5.2 Doporučení vycházející z doplněné analýzy sekundárních dat

Na základě benchmarkingu vybraných ukazatelů u dotazovaných společností v rámci analýzy sekundárních dat jsou v této části práce navrženy oblasti, kterým by se jednotlivé společnosti měly věnovat a dále jsou pro jednotlivé oblasti stanoveny komentáře a případná doporučení.

Oblasti, kterým by se jednotlivé společnosti měly věnovat (tzn. oblasti, kde byly v pořadí 6. a 7.):

- **VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s., tarifní oblast Znojemsko**

Tato společnost by se v tarifní oblasti Znojemsko měla zaměřit především na počty poruch na km kanalizační sítě a na kvalitu pitné vody posuzované na základě podílu nevyhovujících rozborů pitné vody na celkovém počtu těchto rozborů.

- **VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s., tarifní oblast Třebíčsko**

Tato společnost by se v tarifní oblasti Třebíčsko měla zaměřit především na tvorbu zdrojů pro obnovu vodohospodářské infrastruktury a na spotřebu energií.

- **Tepvos, spol. s r. o.**
Tato společnost by se měla zaměřit především na snížení ztrát ve složce pitných vod.
- **Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s.**
Tato společnost by se měla zaměřit především na počty poruch na km vodovodní sítě.
- **Vodovody a kanalizace Vyškov, a. s.**
Tato společnost by se měla zaměřit především na kvalitu pitné vody posuzovanou na základě podílu nevyhovujících rozborů pitné vody na celkovém počtu těchto rozborů.
- **VODAK Humpolec, s. r. o.**
Tato společnost by se měla zaměřit především na tvorbu zdrojů pro obnovu vodohospodářské infrastruktury.
- **AQUA SERVIS, a. s.**
Tato společnost by se měla zaměřit především na spotřebu energií, počty poruch na km kanalizační sítě a snížení ztrát ve složce pitných vod.

Komentáře a doporučení k jednotlivým oblastem:

- **Počet poruch na kanalizační i vodovodní síti**
Z řízených rozhovorů bylo zjištěno, že počet poruch na kanalizační i vodovodní síti se odvíjí zejména od stavu infrastruktury a že počet poruch koreluje se stářím vodovodní a kanalizační sítě.
Snížení průměrného stáří sítí má vliv na zvýšení tvorby zdrojů pro obnovu vodohospodářské infrastruktury, tedy na **zvýšení ceny pro vodné a stočné**.
Vyšší úroveň obnovy bude snižovat počty poruch na kanalizační i vodovodní síti a současně bude snižovat ztráty pitné vody tím i na provozní náklady. Tento následný vliv může zvýšení ceny pro vodné a stočné postupně snižovat.
- **Kvalita pitné vody**
Kvalitu pitné vody opět ovlivňuje zejména stav infrastruktury, kvalita dostupných zdrojů pitných vod a technické možnosti úpraven pitných vod.
Nové zdroje a úpravní pitných vod vyvolají investiční výdaje, které se následně promítnou ve formě požadavků na zvýšení tvorby zdrojů pro obnovu vodohospodářského majetku v ceně vodného, tedy **zvýšením ceny pro vodné**.
Případné dílčí provozní možnosti stávajících úpraven sestávají zejména z zvýšení používaných chemikálií a úrovně filtrace či obdobné úpravy PV. Tyto kvalitnější provozní řešení však opět vyvolají požadavky na zvýšení tvorby

zdrojů pro obnovu vodohospodářského majetku a mají tedy opět vliv na **zvýšení ceny pro vodné**.

- **Tvorba zdrojů pro obnovu vodohospodářské infrastruktury**

V rámci této oblasti je jedná zejména o vliv vlastníka provozované infrastruktury (převážně municipality), který nemusí být vždy shodný s osobou provozovatele. Zvýšení tvorby zdrojů pro obnovu vodohospodářské infrastruktury bude vždy znamenat **zvýšení ceny pro vodné a stočné**.

Vyšší úroveň obnovy však může mít kladný vliv např. na počty poruch, ztráty a tím i na provozní náklady viz oblasti popsané výše. Tento následný vliv může zvýšení ceny pro vodné a stočné z důvodů tvorby zdrojů a obnovu postupně snižovat.

- **Spotřeba energií**

V rámci této oblasti se opět jedná zejména o vliv vlastníka provozované infrastruktury, jelikož energie jsou u společností provozujících vodohospodářskou infrastrukturu používány převážně na čerpání pitných a odpadních vod, což je závislé na rozložení infrastruktury v krajině a dále na technologické úrovni používaných čerpacích stanic.

Rychlejší obnova čerpacích zařízení, než je nutné z důvodu konce jejich fyzické životnosti, z důvodu využívání nových energeticky úspornějších zařízení opět vyžaduje zvýšení tvorby zdrojů pro obnovu vodohospodářské infrastruktury, což bude vždy znamenat **zvýšení ceny pro vodné a stočné**.

Využívání nových, energeticky úspornějších, zařízení a z toho plynoucí snížení nákladů na energie může zvýšení ceny pro vodné a stočné postupně snižovat.

V případě, že společnosti nevidují a nevyhodnocují úspory zdrojů, lze obtížněji přistupovat ke zvyšování těchto úspor (snižování spotřeby).

Provozovatel může v rámci této oblasti ovlivnit zejména výši jednotkových cen energií.

- **Ztráty pitných vod**

V rámci této oblasti se opět jedná zejména o vliv vlastníka provozované infrastruktury, jelikož ztráty pitných vod jsou obdobně jako počty poruch závislé především na stavu vodovodní řadů a objektů.

Rychlejší obnova těchto zařízení opět vyžaduje zvýšení tvorby zdrojů pro obnovu vodohospodářské infrastruktury, což bude vždy znamenat **zvýšení ceny pro vodné**.

Díky vyšší úrovni obnovy dojde ke snížení ztrát pitné vody a z toho plynoucí snížení provozních nákladů. Tento následný vliv může zvýšení ceny pro vodné postupně snižovat.

Provozovatel může v rámci této oblasti ovlivnit zejména rychlost zjištění poruch a rychlost jejich odstranění.

5 Diskuze

Diplomová práce se zabývala využíváním konceptu společenské odpovědnosti firem působících v oboru vodohospodářství. I přes to, že je toto téma v současné době stále více diskutovaným, nebyl nalezen žádný realizovaný výzkum zabývající se společenskou odpovědností u společností působících v oboru vodohospodářství. Pro srovnání výsledků výzkumu je tedy práce konfrontována s výzkumy, které se zabývali konceptem společenské odpovědnosti bez ohledu na odvětví působnosti analyzovaných společností.

Z výzkumu společenské odpovědnosti firem, který byl proveden Mgr. Pětovou (Pětová, 2011) u malých a středně velkých firem působících v Brně a okolí vyplývá, že firmy zařazené do výzkumu realizovaly aktivity v souladu s konceptem společenské odpovědnosti, avšak tyto aktivity uskutečňovaly nahodile bez systematického provázání s firemní strategií. Z výzkumu provedeného v rámci této diplomové práce vyplývá, že z šesti posuzovaných společností čtyři společnosti mají společenskou odpovědnost navázanou na podnikové strategické dokumenty a provádějí aktivity v oblasti společenské odpovědnosti systematicky. Rozdíl mezi zjištěním Mgr. Pětové a zjištěním v této práci může být způsoben vývojem v čase, jelikož s postupem času se o tomto konceptu stále více diskutuje, stále více firem si uvědomuje důležitost společenské odpovědnosti a současně nezbytnost realizace tohoto konceptu na úrovni top managementu a na úrovni strategických cílů a rozhodnutí společností.

Další srovnávanou byla problematika osoby, případně oddělení odpovídající ve společnosti za společenskou odpovědnost. Grabec (Grabec, 2016) v rámci výzkumu k diplomové práci s názvem „Společenská odpovědnost ve veřejné správě“ zjistil, že osobu odpovědnou za uplatňování CSR aktivit ve společnosti má pouze 14 % respondentů. Ve výzkumu, který byl proveden Srpovou, Kunzem a Mísařem (Srpová, Kunz, Mísař, 2012) s názvem „Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice“ a který se zabýval mimo jiné touto problematikou bylo zjištěno, že koordinátory (specialisty) na oblast společenské odpovědnosti má 24 % respondentů. V dalším výzkumu provedeném Polešovskou (Polešovská, 2017) v rámci diplomové práce s názvem „Společenská odpovědnost nadnárodních organizací v sektoru informačních technologií“ bylo zjištěno, že 21 % respondentů má osobu nebo oddělení odpovědné za společenskou odpovědnost. V rámci této práce bylo zjištěno že z šesti posuzovaných společností mají osobu zodpovědnou za oblast společenské odpovědnosti tři společnosti. Rozdíl mezi výsledky zjištěnými v rámci této práce a mezi výše uvedenými zjištěními může být způsoben počtem společností analyzovaných v rámci této práce.

Vlastní výzkum provedený v rámci této práce sestával ze situační analýzy odvětví a analýzy primárních a sekundárních dat.

Omezením této práce může být označován fakt, že bylo zkoumáno pouze 6 společností z oboru vodohospodářství a výsledky tedy nelze zobecnit pro celý obor. Nízký počet zkoumaných společností byl zapříčiněn tím, že pro důkladné analyzování společenské odpovědnosti je nezbytné mít velký rozsah informací od

vybraných společností a pro získání těchto informací musely být použity řízené polostrukturované rozhovory, které jsou časově o mnoho náročnější než například dotazníkové šetření, díky kterému lze získat více respondentů. Jelikož informace získané z řízených polostrukturovaných rozhovorů s top managementem by mohly obsahovat zkreslené údaje, ať již úmyslně či nikoli, byly v práci provedeny také řízené polostrukturované rozhovory s 5-ti zaměstnanci v každé z analyzovaných společností. Zaměstnanci byli vybráni na základě jejich pracovního zařazení (manuální pracovník, mistr ve výrobě, dispečer, účetní, ekonom).

Pro objektivní hodnocení, u kterého je malé riziko zkreslenosti informací nebo subjektivního úsudku hodnotitele, byly v práci analyzovány společnosti také na základě sekundárních dat získaných z veřejně dostupné interaktivní databáze vytvořené Ministerstvem zemědělství ČR. Tato databáze obsahuje data obdržena od všech provozovatelů a vlastníků vodovodů a kanalizací v České republice za rok 2016.

Omezením v této části práce může být fakt, že analyzovaná data jsou dostupná pouze za rok 2016, jelikož Ministerstvo zemědělství ČR zveřejnilo databázi pouze s daty za rok 2016. V případě, že by Ministerstvo zemědělství ČR zveřejnilo danou databázi za více let (například za roky 2014 až 2018) bylo by vhodné vybrané ukazatele nejen srovnávat mezi jednotlivými společnostmi ale srovnávat a vyhodnocovat také meziroční změny těchto ukazatelů.

Hodnocení vybraných společností dle souhrnu výsledů z analýzy primárních a sekundárních dat nebylo v rámci práce provedeno, jelikož se jedná o hodnocení odlišných parametrů, základů a metod. Samostatný pohled na výsledky primárních dat a sekundárních dat tak má vyšší vypovídající hodnotu bez metodického zkreslení a přílišného zjednodušení, které by souhrn přinášel.

Samostatnou problematikou je vyčíslení přínosů doporučení navržených v této diplomové práci. Jedná se o přínosy nefinančního charakteru (minimálně v první řadě) a samotné vyčíslení těchto přínosů by bylo obsáhlým tématem pro další výzkumnou práci.

Obdobná problematika se taktéž týká doporučení vycházejících z doplněné analýzy sekundárních dat. U těchto doporučení nelze jednoznačně vyčíslit o kolik by se zvýšily či snížily provozní náklady, jelikož by bylo za potřebí důsledně analyzovat současný technický stav a technologickou úroveň provozovaného infrastrukturního majetku, jeho rozložení v krajině a dostupnost zdrojů pitných vod v jednotlivých lokalitách pro každou společnost, přičemž např. společnost Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s. provozuje rozsáhlou vodohospodářskou infrastrukturu v 61 městech a obcích.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá využíváním konceptu společenské odpovědnosti firem působících v oboru vodohospodářství.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení využití konceptu společenské odpovědnosti firem u vybraných společností působících v odvětví vodohospodářství a návrh strategie pro další využití tohoto konceptu.

V první části práce byla provedena literární rešerše, v které byl představen koncept společenské odpovědnosti, přínosy a argumenty pro a proti zavedení tohoto konceptu ve společnostech, stav využívání tohoto konceptu v České republice a na modely hodnocení a měření společenské odpovědnosti.

V druhé části práce byla provedena situační analýza odvětví, v které byl nejprve stručně popsán historický vývoj a současný stav odvětví, byly identifikovány a popsány čtyři základní modely provozování vodohospodářské infrastruktury, popsána tvorba ceny vodného a stočného, cenová regulace a byly identifikovány příležitosti a hrozby odvětví vodohospodářství. Dále byly v práci představeny analyzované společnosti.

Pro zhodnocení využívání konceptu společenské odpovědnosti firem byl v rámci práce proveden kvalitativní výzkum ve formě řízených strukturovaných rozhovorů s top managementem, případně s osobami majícími tento koncept ve společnosti na starosti a dále pak se zaměstnanci těchto společností. Základní témata a následné otázky k řízenému rozhovoru byly stanoveny dle mezinárodní normy ISO 26000 a upraveny pro odvětví vodohospodářství. Následně byly postoje vybraných společností ohodnoceny dle metodiky pro měření a hodnocení společenské odpovědnosti od Černohorské.

V práci byla dále provedena analýza sekundárních dat z veřejně dostupné interaktivní databáze vytvořené Ministerstvem zemědělství ČR z dat obdržených od provozovatelů a vlastníků vodovodů a kanalizací za rok 2016. V této části práce byly vybrány ukazatele, které lze vztáhnout ke konceptu společenské odpovědnosti a ty byly poté srovnávány.

Na základě provedených analýz primárních dat bylo zjištěno, že všechny vybrané společnosti mají povědomí o konceptu společenské odpovědnosti firem a zastávají aktivní přístup v rámci tohoto konceptu. Dle průměrného hodnocení z pohledu společnosti i zaměstnanců je společensky nejodpovědnější VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s.

Dle výsledků zjištěných z analýzy primárních dat a ze situační analýzy odvětví byly následně formulovány doporučení pro vybrané společnosti dle základních témat normy ISO 26000 a na základě výsledků zjištěných z analýzy sekundárních dat a ze situační analýzy odvětví byly formulovány doporučení pro vybrané společnosti dle jejich slabých stránek.

Doporučení byly následně ekonomicky zhodnoceny, resp. byly vyčísleny náklady na tyto opatření.

Všechna doporučení vycházející ze slabých stránek společností z analýzy sekundárních dat se týkají nejen provozovatele vodohospodářské infrastruktury

ale přeneseně také vlastníka této infrastruktury, jelikož veškeré porovnávané ukazatele jsou do určité míry závislé na stavu této infrastruktury. Z tohoto důvodu lze navrhnout, kromě doporučení uvedených v kapitole 4.5 Doporučení, také doporučení pro všechny provozovatele vodohospodářské infrastruktury, a to komunikace a osvěta s vlastníky směřující k vyššímu stupni včasné obnovy této infrastruktury. Současně s tím by měli provozovatelé i vlastníci provádět vhodnou osvětu směrem ke koncovým zákazníkům (odběratelům vody) s cílem vysvětlit nezbytnost zvyšování cen vodného a stočného z důvodu potřeby tvorby dostatečných zdrojů na obnovu.

7 Literatura

- AQUA SERVIS, A.S., *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2016/2017* [online]. 2018, [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52380125&subjektId=127753&spis=607317>
- BUSSARD, A. A KOL., *Spoločensky zodpovedné podnikanie: Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava: Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET, 2005.
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY, [online]. San Francisco: BSR, 2019 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.bsr.org/en/about>.
- BLÁHA, J. A M. ČERNEK, *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.
- BLF. *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf
- CARROLL, A. B. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*. 1991, DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G. ISSN 00076813. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/000768139190005G>
- CENOVÝ VĚSTNÍK, MINISTERSTVO FINANCÍ, ČÁSTKA 14, *Výměr MF č. 01/2019 ze dne 28. listopadu 2018, kterým se vydává seznam zboží s regulovanými cenami* Praha: Ministerstvo financí, 2018
- ČANÍK, P. A P. ČANÍKOVÁ. *APLIKACE METOD A NÁSTROJŮ PODNIKATELSKÉ ETIKY V ČESKÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ* [online]. Praha: Transparency International, 2006 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf.
- ČSN ISO 26000 (01 0390) *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011.
- ČERNOHORSKÁ, L. A A. PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-806-9.
- DAHLSRUD, ALEXANDER. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2008 [cit. 2019-02-12]. DOI: 10.1002/csr.132. ISSN 15353958. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/csr.132>
- EVROPSKÁ KOMISE, *SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ – Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014* [online]. 2011 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *About GRI* [online]. 2019 [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>

- GRABEC, T., *Společenská odpovědnost ve veřejné správě*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.
- IPSOS, *Společenská odpovědnost firem ovlivňuje lidi při jejich doporučování a rozhodování*, [online]. Praha: IPSOS s. r. o. 2017, [cit. 2019-02-5]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-ovlivnuje-lidi-pri-jejich-doporucovani-rozhodovani>
- ISPV, *Aktuální výsledky šetření* [online]. 2019 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- KAŠPAROVÁ, K. A V. KUNZ, *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- KODEŠ, V., *Pesticidy v podzemních vodách ČR* [online]. Jablonné nad Orlicí: Český hydrometeorologický ústav, 2017 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://www.vak.cz/soubory/Sbornik2017/Kodes.pdf>
- KOSTIK ŠUBROVÁ Z., *České vodohospodářské produkty slavily úspěch ve Španělsku*, [online]. Praha: Mladá fronta a. s. 2018, [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceske-vodohospodarske-produkty-slavily-uspech-ve-111564.html>
- KOŽÍŠEK, F., *Stanovisko Státního zdravotního ústavu – Národního referenčního centra pro pitnou vodu ke zprávě o výskytu mikroplastů v pitné vodě a jeho zdravotním riziku* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/chzp/voda/pdf/Stanovisko_NRC_mikroplasty_v_pitne_vode.pdf
- KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.
- KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-140-5.
- MALÝ, S. *Prevence pracovních rizik*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2009. ISBN 978-80-86973-76-0.
- MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ A.S., *Sborník příspěvků VODA ZLÍN 2018*. Olomouc: Moravská vodárenská a.s., 2018.
- MPO, *program Česká kvalita* [online]. 2018 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/ceska-kvalita/program-ceska-kvalita--239373/>
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, *Webová prezentace dat VaK* [online]. 2009-2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/voda/vodovody-a-kanalizace/webova-aplikace-prezentace-dat-vak/>

- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, *platná legislativa* [online]. 2008-2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf>
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, *Metodika pro žadatele rozvádějící podmínky přílohy č.6 Programového dokumentu OPŽP* [online]. 2016 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.opzp.cz/dokumenty/>
- ODBOR STÁTNÍ SPRÁVY VE VODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ A SPRÁVY POVODÍ, *Zpráva o stavu vodního hospodářství České republiky v roce 2017*, Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, 2018. ISBN 978-80-7434-463-3
- ODBOR STÁTNÍ SPRÁVY VE VODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ A SPRÁVY POVODÍ, *Zpráva o stavu vodního hospodářství České republiky v roce 2016*, Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, 2017. ISBN 978-80-7434-377-3
- ODBOR VODOVODŮ A KANALIZACÍ, *Vodovody a kanalizace ČR*. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, 2018. ISBN 978-80-7434-464-0.
- ODPOVĚDNÉ FIRMY (TOP) [online]. Praha: BPS – BYZNYS PRO SPOLEČNOST 2019 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.odpovednefirmy.cz/cenatop/kategorie/top-odpovedna-firma.html>
- OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* [online]. 2011 [cit. 2019-01-28]. ISBN 978-92-64-11541-5. Dostupné z: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>
- PAVLÍK, M. A M. BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ, 2008, ISBN 978-80-02-02099-8.
- PĚTOVÁ, M., *Společenská odpovědnost firem v malých a středně velkých podnicích*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2011.
- POLEŠOVSKÁ, L., *Společenská odpovědnost nadnárodních organizací v sektoru informačních technologií*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.
- PLÁŠKOVÁ, A. A P. RYŠÁNEK. *Společenská odpovědnost (CSR): hodnocení CSR firem v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost: [podnikatelský sektor]*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. Národní politika podpory jakosti. ISBN 978-80-02-02435-4.
- RIES, P. *P. Josef Hlávka, největší český mecenáš*. Praha: TV Spektrum, 1991. ISBN 80-85334-08-9.
- SAN, *What is Social Accounting and Audit*, [online]. Liverpool: SAN Ltd. 2011, [cit. 2019-02-3]. Dostupné z: <http://www.socialauditnetwork.org.uk/getting-started/what-is-social-accounting-and-audit/>
- SKÁCELÍK, P. *Společenská odpovědnost organizací*. V Praze: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2010. Dostupné z: https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/12998/6/down_2527.pdf

- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, *SA 8000 Standard* [online]. New York: Social Accountability International, 2019. [cit. 2019-02-6]. Dostupné z: <http://www.sai-intl.org/index.cfm?&viewpage&pageid=1689>
- SRPOVÁ, J., V. KUNZ A J. MÍSAŘ, *Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2012. [cit. 2019-04-20] Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/182>
- TEPVOS, SPOL. S R. O., *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2017* [online]. 2018, [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53575217&subjektId=56955&spis=623205>
- TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL - ČESKÁ REPUBLIKA, *Privatizace vodárenství v České republice: kam odtékají zisky?* Praha: Transparency International - Česká republika, 2009. ISBN 978-80-87123-08-9.
- VODAK HUMPOLEC, S.R.O., *VÝROČNÍ ZPRÁVA 2017* [online]. 2018, [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53490858&subjektId=64185&spis=416736>
- VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, A.S., *VÝROČNÍ ZPRÁVA SPOLEČNOSTI za rok 2017* [online]. 2018, [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54077546&subjektId=696757&spis=683472>
- VODOVODY A KANALIZACE JABLONNÉ NAD ORLICÍ, A. S., *VÝROČNÍ ZPRÁVA ZA ROK 2017* [online]. 2018, [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53707700&subjektId=711820&spis=607211>
- VODOVODY A KANALIZACE VYŠKOV, A. S., *VÝROČNÍ ZPRÁVA ZA ROK 2017* [online]. 2018, [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53291903&subjektId=62856&spis=683465>
- WERTHER, W. B. A D. CHANDLER. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006. ISBN 978-1-4129-1373-7.
- ZÁKON Č. 526/1990 SB., ZÁKON O CENÁCH.

8 Seznam obrázků

Obr. 1	Čtyři základní stupně společenské odpovědnosti Zdroj: Kuldová, 2010	25
Obr. 2	Hodnocení vybraných společností na základě řízeného polostrukturovaného rozhovoru se zástupci společností	53
Obr. 3	Hodnocení vybraných společností na základě řízeného polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společností	58
Obr. 4	Výsledné hodnocení společností na základě analýzy primárních dat	60
Obr. 5	Hodnocení vybraných společností na základě analýzy sekundárních dat	67

9 Seznam tabulek

Tab. 1	Bodová škála dle Černohorské	13
Tab. 2	Výsledky analýzy definic CSR	14
Tab. 3	Základní témata a otázky dle normy ISO 26000	36
Tab. 4	Bodová škála dle Černohorské	38
Tab. 5	Okruhy otázek k jednotlivým pilířům CSR dle Černohorské	39
Tab. 6	Hodnota a množství majetku vodovodů a kanalizací v ČR za rok 2017	41
Tab. 7	10 největších provozovatelů VHI v oblasti pitných vod v roce 2017	41
Tab. 8	10 největších provozovatelů VHI v oblasti odpadních vod v roce 2017	42
Tab. 9	Průměrné ceny vodného a stočného 2010–2017 v ČR	44
Tab. 10	Výsledné hodnocení dle základních témat normy ISO 26000	52
Tab. 11	Výsledné hodnocení z pohledu zaměstnanců dle základních témat normy ISO 26000	57
Tab. 12	Absolutní rozdíly mezi hodnocením společností dle zástupců společností a dle zaměstnanců těchto společností	58
Tab. 13	Výsledné průměrné hodnocení z pohledu společností i zaměstnanců dle základních témat normy ISO 26000	59
Tab. 14	Srovnání jednotkových cen pro vodné + stočné v Kč / m ³	62
Tab. 15	Srovnání části ceny pro vodné + stočné generující zdroje pro obnovu majetku v Kč / m ³	62
Tab. 16	Srovnání poměru ztrát pitné vody v %	63
Tab. 17	Srovnání poměru ztrát pitné vody v m ³ / km vodovodní sítě	63
Tab. 18	Srovnání počtu poruch vodovodů na km	64
Tab. 19	Srovnání nákladů na energie na m ³ pitné vody	65

Tab. 20	Srovnání nákladů na energie na m³ odkanalizované vody	65
Tab. 21	Srovnání podílu nevyhovujících rozborů pitné vody z celkového počtu rozborů	66
Tab. 22	Srovnání počtu poruch kanalizací na km	66
Tab. 23	Odhadované výdaje na oslavu výročí společnosti	69
Tab. 24	Základní otázky k řízenému polostrukturovanému rozhovoru	86

Přílohy

A Seznam otázek k řízenému polostrukturovanému rozhovoru

Tab. 24 Základní otázky k řízenému polostrukturovanému rozhovoru

Řízení a správa organizace
Řekl/a byste, že Vaše společnost jedná společensky odpovědným způsobem?
Do jaké míry je ve Vaší společnosti zahrnut koncept společenské odpovědnosti do strategie společnosti?
Myslíte si, že bude v budoucnosti společenská odpovědnost důležitou součástí Vašeho podnikání nebo se jedná pouze o aktuální trend?
Máte v rámci společnosti konkrétní osobu nebo oddělení zodpovědné za společenskou odpovědnost?
Pod jaké oddělení u Vás spadá osoba odpovědná za společenskou odpovědnost?
Je Vaše společnost součástí nějakého oborového sdružení zabývajících se problematikou vodohospodářství, příp. ochrany životního prostředí, jakého?
Lidská práva
Existují ve Vaší společnosti v případě řešení stížností nebo sporů ze strany zaměstnanců jasně definované postupy pro řešení těchto stížností a sporů?
Je proces řešení stížností ve Vaší společnosti časově ohraničen?
Jaký je podíl žen ve vedení Vaší společnosti?
Kolik procent osob se zdravotním postižením (příp. jiným snížením pracovní schopnosti) zaměstnáváte?
Pracovní vztahy
Kolik pracovních úrazů zaměstnanců evidujete za minulý rok?
Jaké jsou Vaše roční náklady na pomůcky BOZP?
Jak průběžně zlepšujete vztahy se svými zaměstnanci?
Jaké lepší pracovní podmínky nad rámec zákona poskytnete zaměstnancům?
Poskytujete Vaším zaměstnancům prostor a možnosti pro další rozvoj a zvýšení odbornosti?
Je vzdělávání zaměstnanců ve Vaší společnosti prováděno na základě systematických celofiremních plánů vzdělávání?
Životní prostředí
Dosahujete meziročně zlepšení v oblasti účinnosti čištění odpadních vod?
Snižujete meziročně ztráty ve vodovodní síti?
Zajímáte se o zajištění dostupnosti zdrojů v budoucnosti?
Děláte systematicky evidenci úspor zdrojů a činností, které chrání životní prostředí a pravidelně toto vyhodnocujete?
Etika v podnikání

Máte jasně definovaná pravidla pro výběr dodavatelů (v případě, že výběr dodavatele není upraven zákonnou normou)?
Jsou etické standardy a CSR aktivity vašich dodavatelů důležitým kritériem pro navázání spolupráce?
Ochrana spotřebitele
Snažíte se změnit vzorce chování svých spotřebitelů a naučit je používat přírodní zdroje odpovědněji?
Nabízíte svým zákazníkům (vlastníkům infrastruktury i koncovým spotřebitelům vody) nějaké služby nad hlavní podnikatelskou činnost?
Máte odpovědnou osobu nebo oddělení na řešení stížností od svých zákazníků?
Zjišťujete systematicky spokojenost svých zákazníků?
Komunitní angažovanost a rozvoj
Navazujete kontakt s místní komunitou?
Podporujete rozvoj místní komunity?
Podílíte se na místních nebo národních programech zabývajících se rozvojem kvalifikace?
Zapojujete se do partnerství s organizacemi, které se zaměřují na vědecký a technologický rozvoj?
Obecné otázky
Jak dlouho se zabýváte konceptem společenské odpovědnosti?
Jaké přínosy pro Vaši společnost shledáváte ve společensky odpovědných aktivitách?
Z jakých zdrojů čerpáte informace o konceptu společenské odpovědnosti?
Zapojila se Vaše společnost do nějaké soutěže oceňující podniky za společenskou odpovědnost?
V případě, že se Vaše společnost nezabývá konceptem společenské odpovědnosti firem, proč?

Zdroj: ČSN ISO 26000