

OLDŘICH KNAIFL - JAROSLAVA PAVELKOVÁ

Management sociálního podnikání v podmínkách ekonomické krize

Štúdia je venovaná postupům řešení globální ekonomické krize zahrnujícím respektování sociální stránky podnikání. Porovnává v současnosti implementovaný systém společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility) a účinnější systém vytváření sdílené hodnoty (Creating Share Value). Představeny jsou i opačné názory poukazující na nevýhody a možnosti zneužívání obou přístupů v praxi.

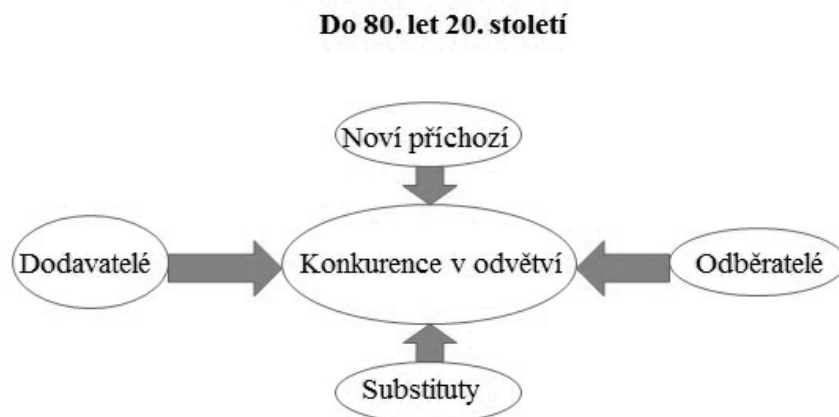
The Paper is dedicated to solving the global economic crisis procedures, including respect for the social aspects of the business. It compares the currently implemented system of Corporate social responsibility and more effective system of Creating shared value. The opposite opinions referring to the disadvantages and the possibilities for abuse of both approaches in practice are also presented.

1 ÚVOD

V posledních desetiletích dochází v podnikání k výraznému oddělení jeho výnosové a sociální funkce, což souvisí se vznikem globální ekonomické krize. Současná společnost opomíjí úlohu středních silných vrstev (Keller 2011), která se v ekonomicky vyspělých zemích pěstovala v poválečných letech. Aktuální definice systému tržního hospodářství vyhrocuje tento systém hlavně na uspokojování individuálních potřeb, kdy podnikání přispívá společnosti dostatečně již svým vedlejším produktem, a sice tak, že podporuje zaměstnanost, zajišťuje mzdy a nákupy, investice a platbu daní (Porter, Kramer 2011, 63).

Podnikání je podle této definice samo o sobě dostatečným sociálním přínosem. Podnik jako samostatná jednotka nemá již ve své náplni uspokojování sociálních a společenských potřeb, ale pouze vytváření hodnoty, kdy zisk je definován jako obrát získaný od zákazníků minus náklady do něj vložené. Podnikání zřídka kdy přistupuje k sociálním problémům z hodnotové perspektivy, což úplně zatemňuje existující vazby mezi ziskovostí a sociálními aspekty. Dalším důvodem této změny je, že uvažování v hodnotových termínech je v sociálním sektoru málo běžné (obr. 1).

Obrázek 1 Tlaky působící na firmu v tržním hospodářství



Zdroj: Autoři 2014

Poznámka: Na firmu působí konkurence v odvětví, ale projevuje se i síla dodavatelsko-odběratelského řetězce. Navíc firmu ohrožují nově příchozí konkurenti z jiných odvětví, vybavení zkušenostmi a zdroji získanými v jejich původním odvětví podnikání. Navíc postupným vývojem techniky se objevují substituty, které plně nahrazují funkce původního výrobku.

Stávající oddělení podnikatelské a sociální činnosti převládalo teprve v posledních dvou dekadách. Podniky se soustředily pouze na lákání klientů k nákupu stále většího objemu svých výrobků. Rostoucí tlak konkurence a krátkodobé působení manažerů tlačí vedení podniků k častým, ale malým restrukturalizačním vlnám, redukci personálu a stěhování do oblastí s nízkými mzdami a vyvažování zadluženosti ve prospěch investorů. Výsledkem bývají komoditizace, cenové konkurence, málo opravdových inovací, pomalý organizační růst a ztráta konkurenčních výhod. V takovémto systému nemá společnost ze zisku podniků prospěch, dokonce cítí, že zisk je vytvářen na její účet. Navíc se výrazně ztrácí schopnost inovací.

2 RESPEKTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ STRÁNKY PODNIKÁNÍ

Opětovné respektování sociální stránky při podnikání nabízí východiska z globální ekonomické krize. Na základě tohoto poznatku se rýsují dvě racionální cesty. Jedná se o systémy společenské odpovědnosti firem a případně vytváření sdílené hodnoty.

2.1 Společenská zodpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem (*Corporatesocialresponsibility*, dále jen CSR), je koncept, kterým se komerční sféra (podniky) otevřeně přiznává ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Tento koncept vychází

z předpokladu, že žádná firma nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje také své okolí (komunitu, sociální situaci zaměstnanců, apod.). Naopak stakeholderi (akcionář, partner, spotřebitel) ovlivňují úspěch podniku.

Sociální podnikání je chápáno jako podnikatelská aktivita s pozitivním sociálním dopadem (např. zaměstnávání lidí znevýhodněných na trhu práce, vytváření prospěchu pro místní komunitu, péče o vlastní zaměstnance, řešení environmentálních problémů, aj.). Jedná se o podnikání, které má sice vytvářet zisk, ale ten je investován ve prospěch účelu, za kterým se tato aktivita provozuje. Sociální podnikání proniklo i do nejnižších organizačních struktur řízení (města, regiony). Rozvíjí je především:

- Neziskové organizace
- Běžní podnikatelé, kteří zaměstnávají hendikepované spoluobčany, aj.

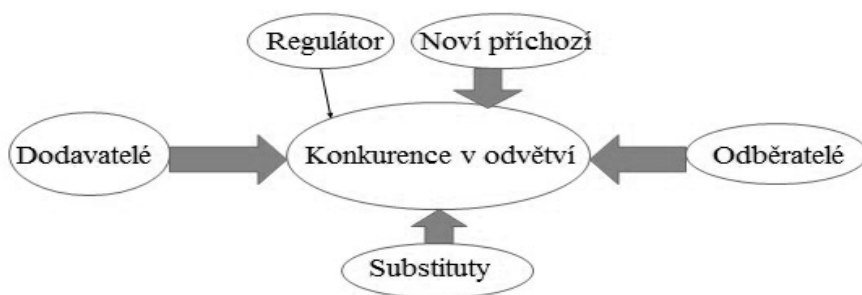
Státní podpora sociálního podnikání je zprostředkována zástupci veřejné zprávy několika způsoby (např. formou dotací; slevou na nájemném; zohledněním sociálního aspektu při zadávání veřejných zakázek; podporou sociálních inovátorů, kteří při úspěchu svého snažení mohou ve finále šetřit i veřejné prostředky v oblasti sociálních dávek).

Jedná se o podnikání v širším kontextu, které se nespokojí jen s maximalizací zisku (maximalizací hodnoty podniku pro majitele), ale i tím jaký vliv má chování firem na společnost, a co od nich společnost očekává. Postupně se mění přístup podniku, jehož výhradní odpovědností je pouhé zvyšování zisku, či hodnoty pro akcionáře. Tato aktivita zahrnuje následující pojmy:

- Společenská zodpovědnost
- CSR (*Corporate Social Responsibility*, viz obr. 2)
- Udržitelnost
- Odpovědné podnikání

Obrázek 2 Tlaky tržního prostředí na firmu při aplikaci Corporate Social Responsibility

Při aplikaci společenské odpovědnosti CSR



Zdroj: Autoři 2014

Evropská sociální politika existuje především v rovině společně sdílených hodnot, společných idejí a principů. Význam sociální politiky a všeobecná sociální paradigmaty byly zdůrazňovány od samého počátku evropské integrace v 50. letech 20. století, neboť rozvoj agendy sociální politiky je důsledkem úsilí o zlepšení kvality života občanů Evropské unie.

Evropská sociální politika patří *do oblasti sdílené pravomoci* EU¹, protože každý členský stát má jiné historické tradice a možnosti realizace této politiky. Panuje názor, že jednorázové sjednocení by vzhledem k rozdílné hospodářské vyspělosti členských zemí nepřineslo pozitivní efekt. Od samého počátku je patrný rozpor v přístupu k této agendě. Některé státy podporují tzv. maximalistický model, tedy co největší harmonizaci politiky (Francie, Švédsko); jiné požadují zachovat co nejvíce kompetencí členským státům (Velká Británie, Česká republika, aj.).

K dosažení vytyčených cílů a sblížení států v Evropské unii byla proto přijata *politika otevřené koordinace*. Čl. 151 Smlouvy o fungování EU² uvádí, že: „Unie a členské státy mají za cíl podporu zaměstnanosti, zlepšování životních a pracovních podmínek tak, aby bylo možno tyto podmínky vyrovnat a přitom udržet jejich zvýšenou úroveň, přiměřenou sociální ochranu, sociální dialog, rozvoj lidských zdrojů za účelem trvale vysoké zaměstnanosti a boj proti vyloučením.“ I příprava programového období 2014-2020 je v souladu s nadcházejícím rozpočtovým rámcem Evropské unie pro toto sedmileté období. Konečná podoba finanční alokace pro Českou republiku není v současné době ještě definitivně stanovena. Indikativně se bude jednat přibližně 20,5 mld. € v běžných cenách. Jedněmi z nejvýznamnějších kapitol evropského rozpočtu v nadcházejícím období budou i ty, jež obsahují např. fondy zaměřené na podporu politiky soudržnosti. Jedná se *Evropský sociální fond* (ESF)³, dále o *Fond soudržnosti* (FS/CF)⁴.

Cílem Evropského sociálního fondu je podpořit vysokou úroveň zaměstnanosti a kvalitních zaměstnání, mobilitu pracovních sil, povzbudit k vyšší úrovni vzdělávání a výcviku, podporovat rovnost pohlaví, rovné příležitosti a nediskriminaci a podpořit sociální začleňování a boj s chudobou. Sociální politika v Evropské unii se zabývá zejména tvorbou pracovních míst, zvyšováním jejich kvality, otevřenou společností a rovnými příležitostmi pro všechny. Hlavními tématy jsou zejména:

- *Tvorba pracovních míst a zvyšování jejich kvality* - Evropská strategie

1 Sociální politika patří do tzv. sdílených pravomocí EU, což znamená, že se na její podobě podílejí členské státy i samotná Unie. Roli unijních institucí lze považovat spíše za koordinační, přesto existují oblasti, ve kterých mohou Rada a Evropský parlament na návrh Komise schvalovat pro členské země právně závaznou legislativu, např. v oblasti minimálních standardů pro podmínky a bezpečnost na pracovišti, rovnosti mezi muži a ženami či boji proti sociálnímu vyloučení. Naopak harmonizaci právních předpisů v oblasti sociální politiky Lisabonská smlouva nepřipouští stejně jako zásahy Unie do vymezování základních zásad sociálního zabezpečení (podporování zaměstnanosti, zlepšování životních a pracovních podmínek, přiměřená sociální ochrana, sociální dialog, rozvoj lidských zdrojů a boj proti sociálnímu vyloučení). Jedná se o politicky citlivé téma zasahující do suverenity států, na což pamatuje i Lisabonská smlouva, která respektuje rozmanitost vnitrostátních zvyklostí, zejména v oblasti smluvních vztahů, a potřeby udržovat konkurenceschopnost hospodářství členských států EU.

2 <http://www.cdk.cz/pdf/monitoring/2010-03.pdf>

3 http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/evropsky_socialni_fond__esf__

4 <http://www.osf-mvcr.cz/slovník/fond-soudrznosti-cf>

- zaměstnanosti sblíží politiky zaměstnanosti jednotlivých zemí EU
- *Volný pohyb pracovníků a koordinace systémů sociálního zabezpečení*, což znamená, že každý občan Unie má právo pracovat a žít v kterémkoli členském státě EU a že lidé, kteří žijí a pracují v různých zemích Unie, nejsou znevýhodněni, co se týče sociálního zabezpečení, včetně zdravotní péče
 - *Zlepšování pracovních podmínek* - společné minimální normy na pracovišti, sociální dialog na evropské úrovni, pracovněprávní vztahy a práce v zahraničí
 - *Sociální začleňování a boj proti diskriminaci* - týká se úsilí v oblasti boje proti chudobě a sociálnímu vyloučení, reforem systémů sociální ochrany, vyhodnocování demografického a sociálního vývoje, opatření proti diskriminaci, prosazování základních práv a integrace zdravotně postižených
 - *Rovnost žen a mužů* – programy na podporu rovných příležitostí a zohledňování rovnosti žen a mužů ve všech oblastech činnosti EU

2.1.1 Podpora zaměstnanosti Evropské unii

V rámci Lisabonské strategie pro růst a vytváření pracovních míst byly podporovány inovace v podnikatelském sektoru a investice do lidí s cílem vybudovat znalostní společnost. Měla by se zlepšovat přizpůsobivost pracovníků a podniků; je třeba zajistit lepší vzdělání a kvalifikaci a přizpůsobit sociální ochranné systémy problémům globalizace a mobility a inovacím. Odtud pochází i přístup, který v sobě spojuje flexibilitu a mobilitu na pracovních trzích se silnými záchrannými sítěmi sociálního zabezpečení tzv. princip flexikurty.

Plné využití potenciálu pracovních sil a zpružnění trhu práce EU je jedním z klíčových nástrojů pro zvyšování konkurenceschopnosti EU.

Komise se spolu s členskými státy zaměřuje na implementaci strategie EU 2020⁵, hlavních směrů pro růst a pracovní místa a obecných zásad tzv. flexijistoty, primárně na zvyšování flexibility trhu práce, posílení motivace k aktivnímu přístupu při opětovném zapojení na trh práce a zlepšení kvality lidských zdrojů formou výcviku dospělých. Ke Sdělení Komise (2014) byly přijaty závěry Rady „Nové dovednosti pro nová pracovní místa“ a závěry Rady k flexijistotě s důrazem na integrovaný přístup v době ekonomické krize.

Evropská unie podniká kroky ke zvládnutí dopadu současné ekonomické krize na pracovní místa. Do konce roku 2013 používala tři hlavní nástroje financování:

- *Evropský sociální fond (ESF)*
Jak bylo zmíněno výše, Evropský sociální fond pomáhá občanům zvyšovat si kvalifikaci a zlepšovat své vyhlídky na zaměstnání. Za běžné fungování fondu odpovídají řídicí orgány na národní a regionální úrovni. Evropská komise se přímo nepodílí na výběru a financování projektů. V období 2007

5 <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

až 2013 se z ESF použilo 77 miliard eur na zlepšení přístupu k zaměstnání, zvýšení přizpůsobivosti pracovníků a podniků a na rozvoj institucionální kapacity ve znevýhodněných regionech.

- *Program PROGRESS*
Program PROGRESS podporuje politiku EU v těchto oblastech: Zaměstnanost, pracovní podmínky, rovnost žen a mužů, sociální ochrana a sociální začleňování, boj proti diskriminaci a rozmanitost. Finanční podpora se uděluje na základě výzev k předkládání nabídek a výzev k předkládání návrhů.
- *Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci (dále jen EGF)*
Cílem tohoto fondu je pomáhat pracovníkům, kteří byli propuštěni ze zaměstnání v důsledku změn ve struktuře světového obchodu, co nejdříve nalézt nové pracovní místo. Peníze z fondu se také používají na pomoc pracovníkům, kteří přišli o práci z důvodu finanční krize, konkrétně na jejich rekvalifikaci a hledání nového pracovního místa. EGF disponuje 500 miliony eur ročně. Žádosti o financování z fondu mohou podávat pouze členské státy.

Od roku 2014 EU inovovala a uvedla praxi Program pro zaměstnanost, sociální inovace a mobilitu pracovních sil (dále jen EaSI) je celoevropský nástroj financování, který přímo spravuje Evropská komise (Andor 2014). EaSI spojuje tři programy EU, které byly v letech 2007-2013 spravovány samostatně. Jedná se o:

- PROGRESS – zaměstnanost a sociální solidarita
- EURES - spolupráce mezi Evropskou komisí a veřejnými službami v členských státech, mobilita pracovníků
- Mikrofinancování PROGRESS – dostupnost mikroúvěrů pro jednotlivce na založení či rozšíření malého podniku

EaSI nefunguje izolovaně. Společně s Evropským sociálním fondem ESF a Evropským fondem pro přizpůsobení se globalizaci EGF tvoří ucelený soubor programů EU na období 2014-2020. Koordinuje provádění politik řešících socioekonomické problémy v návaznosti na politiku členských států a regionů.

Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV/EESC)⁶ je poradním orgánem Evropské komise, Evropského parlamentu a Rady Evropské unie. Jeho hlavním úkolem aposláním je vypracovávat stanoviska k návrhům nařízení, směrnic, doporučení a dalších materiálů těchto institucí a vnášet tak do tohoto legislativního procesu pohled občanské společnosti. Výbor může být rovněž požádán o stanovisko k nějakému problému ze strany předsedající země EU a vydává také stanoviska z vlastní iniciativy. Je tedy „mostem“ mezi organizacemi občanské společnosti a rozhodovacími orgány EU. Výbor se skládá z 353 členů ze všech 28 členských zemí EU rozdělených do tří skupin: do skupiny „Zaměstnavatelé“,

6 <http://www.eesc.europa.eu>

do skupiny „Zaměstnanci“ a do skupiny „Různé zájmy“. Za Českou republiku působí v EHSV 12 členů. Skupina I. „Zaměstnavatelé“ - V. Drbalová, I. Voleš, J. Zbořil, M. Zvolská; Skupina II. „Zaměstnanci“ - H. Čornejová, Z. Málek, L. Studničná, D. Štechová; Skupina III. „Různé zájmy“ - R. Haken, L. Jírovec, J. Němec, P. Trantina. Mandát členů EHSV je pětiletý; podle Lisabonské smlouvy dochází každých pět let ke jmenování členů EHSV Radou EU podle návrhů podaných každým členským státem. Nynější členové působí ve svých postech od podzimu 2010 do podzimu 2015.

Poznámka: Výše uvedené přístupy Evropské unie, vztahující se k podpoře zaměstnanosti, ochraně zaměstnanců a antidiskriminační agendě nejsou přijímány jednoznačně, ale vzbuzují v části podnikatelské sféry nevoli a kontroverze (Břicháček 2013). Podnikatelé se obávají rozhodování o sociální politice na nadnárodní úrovni i nad způsobem jak jsou tyto pravomoci EU využívány.

2.1.2 Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice

V návaznosti na Obnovenou strategii EU pro sociální odpovědnost podniků, schválila vláda usnesení č.199 na jaře roku 2014 Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR.⁷ Podílela se na něm Odborná sekce CSR Rady kvality ČR a Rada kvality ČR, která spolupracuje se všemi zainteresovanými stranami v ČR a podporuje CSR u malých a středních podniků a organizací veřejného sektoru. Od začátku roku 2014 je gestorem agendy CSR Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Asociace společenské odpovědnosti A-CSR (založena v březnu roku 2013) je platforma, která sdružuje, podporuje a reprezentuje zájmy společensky odpovědných subjektů v ČR. Její unikátní vize zapojuje do společenské odpovědnosti nejen firmy, ale i další složky společnosti včetně veřejné správy, neziskového sektoru, sociálních podniků, škol a jednotlivců.⁸ Rada firem v ČR má zapracované ve své strategii charitativní, ekologické projekty (např. ŠKODA auto efektivně podporuje vybrané společensky prospěšné projekty a aktivně prosazuje ohleduplný přístup k životu; Česká podnikatelská pojišťovna (ČPP) podporuje charitativní projekty, které se týkají sociální problematiky, ekonomiky a etiky podnikání, apod.). V rámci charitativních aktivit vytvářejí firmy vlastní nadace, které získávají prostředky na různé projekty:

- Pomoc handicapovaným lidem
- Nemocným dětem
- Dětem v dětských domovech
- Péče o seniory

Prostřednictvím CSR aktivit dochází k oboustranně prospěšnému propojení ziskového a neziskového sektoru. Tato oblast vzájemné podpory se bude i nadále rozvíjet.

⁷ Usnesení vlády ČR č. 199: Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR (gesce Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR) má za cíl implantovat strategii EU prostřednictvím motivace komerčních podniků, které odmítají regulace a trvají na dobrovolnosti.

⁸ www.spolecenskaodpovednost.cz

V českém prostředí je společenská odpovědnost vnímána jako koncept, který by měly uplatňovat především komerční podniky. Touto problematikou by se dále měly zabývat ale také nestátní neziskové organizace a orgány státní a územní samosprávy, protože i ony jsou odpovědné za dopady své činnosti na společnost. Z toho důvodu hovoří Národní akční plán o společenské odpovědnosti organizací a pod tento termín zahrnuje všechny jmenované subjekty.

Společenská odpovědnost má dobrovolný charakter a zahrnuje činnosti všech organizací, které se realizují nad rámec jejich zákonných povinností vůči zaměstnancům organizace, společnosti a životnímu prostředí.⁹ V současnosti se prosazuje tzv. strategický přístup ke společenské odpovědnosti, kdy společenská odpovědnost vychází z hlavní činnosti organizace, tedy z toho, co organizace ovládá nejlépe, čímž posiluje svoji konkurenceschopnost. Společenská odpovědnost může organizaci přinést zlepšení z hlediska řízení rizik, úspor nákladů, přístupu ke kapitálu, vztahů se zákazníky, zaměstnanci a ostatními zainteresovanými stranami (zejména s veřejností). Zájmem o dopady své činnosti na společnost si organizace postupně budují dlouhodobou důvěrou svých zaměstnanců, obchodních partnerů i široké veřejnosti, což je základ pro další udržitelný rozvoj.

Cílem společenské odpovědnosti by měla být maximalizace společné hodnoty nejen pro podílíky, ale pro organizace obecně a předcházení a zmírňování nepříznivých dopadů jejich činnosti na společnost. V rámci dnes převládajícího chápání strategické společenské odpovědnosti se organizace mají zaměřit na vývoj inovativních produktů, služeb a modelů, které přispívají ke zlepšení podmínek ve společnosti a zároveň generují příznivé hospodářské výsledky.

Firmy v ČR zpočátku realizovaly společenskou odpovědnost formou jednorázových projektů z dílčích oblastí. Postupně začaly integrovat společenskou odpovědnost do systému řízení firmy. Společenská odpovědnost se stává nedílnou součástí celkové strategie podniků. Nejčastějšími aktivitami jsou např. péče o zaměstnance, ale i opatření na ochranu životního prostředí a pomoc komunitám, vztahy s dodavateli a další. Oceňován je především systémový přístup a synergické efekty. Na nich je postavena i Národní cena ČR za CSR¹⁰ každoročně vyhlašovaná Radou kvality ČR.

Organizace v ČR již začínají koncept společenské odpovědnosti chápat jako svou konkurenční výhodu a stále více implementují dobrovolné aktivity do firemních a organizačních strategií. Navzdory tomu přetrvává malá, nebo nepřesná informovanost veřejnosti i podniků, zejména malých a středních (SMEs), což vede k tomu, že se často CSR omezuje na charitativní činnost. Právě v případě SMEs je třeba zmínit, že mnohdy intuitivně s ohledem na etické hodnoty svého managementu uplatňují aktivity CSR, ale bez potřebné provázanosti se svojí hlavní aktivitou (*core business*), čímž se omezuje *win-win* (výhoda pro oba) přínos CSR. Slabě informovaná veřejnost a neznalost konceptu CSR v převažující části institucí veřejné správy je pro mnoho organizací demotivujícím faktorem. Prozatím tato uskupení vznikají ojediněle zdola a bez finanční či jiné podpory, např. při univerzitách. Vzhledem k regionální působnosti však mohou lépe přiblížit

9 V roce 2014 bylo v ČR uzákoněno roční vykazování i nefinančních informací.

10 <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/publikace/>

koncept CSR malým a středním firmám a na konkrétních, v regionu známých příkladech demonstrovat přínos CSR široké veřejnosti. Proto tato regionální dimenze může sehrát významnou úlohu jak v propagaci CSR, tak i při výměně zkušeností.

Pokud jde o podporu a propagaci, je třeba také zmínit zásadní úlohu střešních i odvětvových odborových, podnikatelských a zaměstnavatelských organizací, které jsou zapojeny do evropských a globálních struktur a podílejí se na vypracování a implementaci CSR a tím zvyšují povědomí svých členů, zejména SMEs, o základních principech CSR. Vláda ČR považuje společenskou odpovědnost za *koncept dobrovolný, založený na samoregulaci*. Úlohou státu je tedy především vytvoření podmínek pro propagaci a větší rozšíření konceptu společenské odpovědnosti a dále také odstraňování prvků byrokracie při zachování transparentnosti a respektování konceptu společenské odpovědnosti v orgánech státní správy a územní samosprávy. I když aktivní zapojení do společenské odpovědnosti organizací není a ani se nepředpokládá, že by v budoucnu bylo kritériem při zadávání veřejných zakázek, je žádoucí nenastavovat zákonná kritéria tak, aby byla již předem účast malých a středních podniků ze soutěže o veřejné zakázky vyloučena (např. stanovení kritérií tak specificky, že jim vyhovuje pouze jediný soutěžící).

V současné době je aplikování principů společenské odpovědnosti při zadávání veřejných zakázek plně v souladu s platnými právními předpisy jak evropskými (judikatury ESD a směrnice 2004/17/ES a 2004/18/ES¹¹, které byly revidované v roce 2014), tak i platnými právními předpisy českými (jak uvádí zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách). Součástí Strategie boje proti sociálnímu vyloučení na léta 2011 – 2015 je opatření Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek v sociálně vyloučených lokalitách, kde je uplatňován institut zvláštní podmínky. Veřejné zakázky a jejich společensky odpovědné zadávání je novým evropským trendem, tedy i trendem pro ČR. Např. Směrnice Evropského parlamentu a Rady o zadávání veřejných zakázek KOM, 2011, 896, odst. 43¹², která udává: „Podmínky plnění zakázky jsou slučitelné s touto směrnicí, pokud nejsou přímo nebo nepřímo diskriminační, pokud souvisí s předmětem zakázky a pokud jsou uvedeny v oznámení o zakázce, v oznámení předběžných informací použitým jako forma výzvy k účasti v soutěži nebo v zadávací dokumentaci. Mohou mít zejména za cíl podporu praktické odborné přípravy, zaměstnávání osob se zvláštními těžkostmi při začlenění, boj proti nezaměstnanosti. Jako příklad požadavků, které lze uplatňovat během plnění zakázky, je možno mimo jiné uvést požadavky zaměstnat dlouhodobě nezaměstnané nebo uskutečnit vzdělávací akce pro nezaměstnané nebo mládež, dodržovat zásady základních úmluv Mezinárodní organizace práce, a to i v případech, kdy tyto úmluvy nebyly provedeny ve vnitrostátním právu, a zaměstnat více znevýhodněných osob, než požadují vnitrostátní právní předpisy.“

Organizace, které se významným způsobem angažují v České republice v oblasti CSR, zaslouží za své počiny i veřejná ocenění. Rada kvality ČR v roce 2007 realizovala pilotní projekt, hodnocení společenské odpovědnosti organizací,

11 Úřední věstník EU, č. L 80 z 23. 3. 2002

12 <http://www.portal-vz.cz/cs/Aktuality/Uplne-zneni-zakona-c-137-2006-Sb-o-verejnych-za>

který je kompatibilní s mezinárodně uznávanými standardy (např. *Global Compact*¹³, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky¹⁴, Zásady ILO¹⁵, ISO 26000¹⁶, SA 8000¹⁷, GRI¹⁸, aj.). Od roku 2009 je v ČR každoročně udělována Národní cena ČR za CSR pro podnikatelský i pro veřejný sektor. Tato cena představuje ocenění systému managementu CSR firmy ve všech třech oblastech CSR (ekonomika, životní prostředí, sociální oblast) a je nejvyšším oceněním, jaké může podnik nebo organizace veřejného sektoru v ČR v oblasti CSR získat. Národní cena ČR za CSR je každoročně vyhlašována Radou kvality ČR. Kritéria a obsah hodnocení jsou transparentní a jsou k dispozici organizacím i veřejnosti na portálu Národní politiky kvality. Vítězové této Národní ceny postoupí do Evropské ceny garantované Evropskou komisí.

Rada kvality ČR podporuje posuzování a certifikaci systémů managementu CSR akreditovanou třetí nezávislou stranou (tj. akreditovaným certifikačním orgánem pro posuzování společenské odpovědnosti). V ČR existují i další cesty k tomu, aby společensky odpovědné organizace v České republice, respektive jejich chování, byly odpovídajícím způsobem oceněny, např. „TOP odpovědná firma“ udělovaná platformou, Byznys pro společnost, cena VIA BONA za filantropii, aj.). Cílem Národní strategie CSR je, aby vítězové těchto dílčích ocenění vstupovali do Národní ceny ČR za CSR a následně do Evropské ceny.

Společenská odpovědnost není výrazně neregulovaná zákony, či směrnicemi, ale udržuje se v rovině dobrovolnosti. Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice je dokument odpovídající současným trendům společenské odpovědnosti firem v Evropě. Akční plán je tak v první řadě zaměřen na vztah odpovědnosti, konkurenceschopnosti a udržitelnosti organizací. Společensky odpovědné chování se v posledních letech stává stále důležitějším i pro nejvyšší vedení firem. Vytváření odpovědných hodnot bude silnit i v horizontu následujících pěti let. Firmy se připravují na trend, kdy reportování společenské odpovědnosti bude zákonnou povinností.¹⁹

Nadnárodní firmy nesmějí přebírat strategii globálně, ale společensky odpovědné aktivity musí směřovat do lokality, kde firmy působí. Podpora odpovědnosti na regionální úrovni, tam kde společnost přímo ovlivňuje blízké okolí a spolupracuje s místními neziskovými organizacemi a sociálními podniky, maximalizuje jejich dopad na společnost.

2.2 Vytváření sdílené hodnoty – *Creating Shared Value*

Implementovaná strategie CSR je kompromisem, který na principu dobrovolnosti opět propojuje podnikatelskou a sociální funkci podnikání. Jako

13 <http://www.globalcompact.be/>

14 http://mzp.cz/cz/smernice_OECD_MNEs

15 http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/multilateralni_spoluprace/ilo_mezinarodni_organizace_prace/index.html

16 <http://nahledy.normy.biz/nahled.php?i=88082>

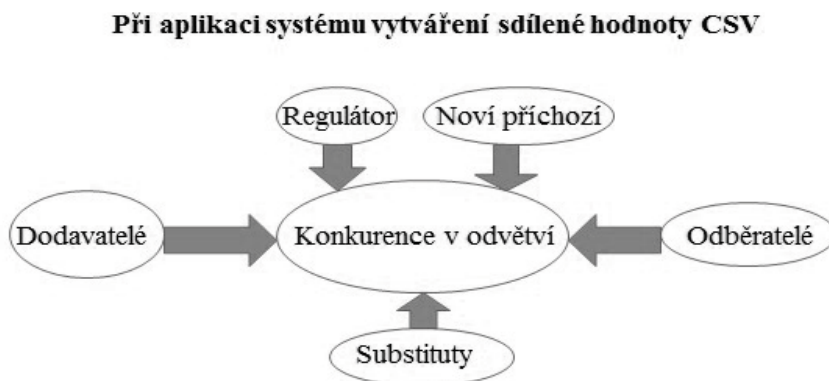
17 <http://www.cqs.cz/Normy/SA80002008-Spolecenska-odpovednost.html>

18 <http://www.csr-online.cz/podpora/pro-csr-manazery/csr-report-podle-gri/>

19 V roce 2014 bylo v ČR uzákoněno roční vykazování I nefinančních informací.

každý kompromis nedokáže opravit systém tržního hospodářství na úroveň uvolňující dostatečnou vlnu inovací. M. E. Porter a M. R. Kramer (2011, 63)²⁰ považují za nutné, aby nejen ekonomický, ale i sociální efekt podnikání byl vyjádřen hodnotovými principy (obr. 3).

Obrázek 3 Tlaky tržního prostředí na firmu při Creating Share Value (CSV)



Zdroj: Autoři 2014

CSV je politika a provozní praktiky, které zvyšují konkurenceschopnost podniku při současné podpoře ekonomických a sociálních podmínek ve společenském okolí, ve kterém podnik působí. Existují tři navzájem propojené klíčové přístupy jak vytvářet podmínky pro CSV:

- přehodnocením výrobků a trhů z hlediska CSV,
- předefinováním produktivity v hodnotovém řetězci z hlediska CSV,
- umožněním vývoje místních průmyslových klastrů v souladu s požadavky CSV.

Uvedené cesty jsou hluboce provázané a vedou k novým přístupům generujícím schopnost firmy k inovacím vyššího řádu, růst podniku, a co je důležité, i větší prospěch pro okolní společnost. Tento přístup odstraňuje hranice mezi výnosovými a neziskovými organizacemi, vznikají hybridní organizace.

V kapitole 2.1, uvedený princip CSR, je obtížně realizovatelné, neboť:

- chybí nástroje na její prosazování,
- opírá se pouze o vlastní reputaci podniku,
- není prosazována regulátorem,
- nemá kladnou vazbu na efekt podnikání,
- má pouze krátkodobý efekt.

20

<http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>

Na rozdíl od CSR, má CSV vazbu na ekonomické efekty za využití sociální hodnoty. Porovnání CSR a CSV vyjadřuje tabulka 1.

Tabulka 1 Porovnání Corporate Social Responsibility a Creating Share Value

CSR - Corporate Social Responsibility	CSV-Creating Share Value
Vytváření obecného blaha	Ekonomické a sociální benefity s respektováním nákladovosti
Filantropie, udržitelnost	Provázané vytváření hodnoty firmou i společenským okolím
Obezřetnost vzhledem ke konkurenci, odpověď na externí tlaky	Integrální spolupůsobení firmy a společenského okolí ve vztahu ke konkurenci
Nesvázané s maximalizací zisku firmy, neexistují funkční nástroje na implementaci	Maximalizace zisku z hlediska firmy i společnosti, nástrojem je vládní regulace
Agenda firmy je určována požadavky externího výkaznictví, případně individuální	Agenda je integrovaně generována v souladu s požadavky regulátora
Dopad limitovaný výškou CSR rozpočtu	Omezen pouze rozpočtem státu

Zdroj: Porter, Kramer 2011

Poznámka: V obou případech se předpokládá dodržování zákonných i etických standardů a snaha o minimalizaci škod vyvolaných činností firmy.

Vlády mohou umožnit a posílit zavedení CSV nebo naopak mohou ji zcela znemožnit. Do této doby se vždy hledala východiska z ekonomických krizí a rozběh fungujícího trhu realizací státní regulace. Způsoby implementace regulačních pravidel však mohou způsobit i negativní efekt. Pozitivní vládní regulace má následující rysy:

- stanoví se jasné a měřitelné sociální cíle (sociální ukazatele, bezpečnost) a stanoví ceny zdrojů např. voda), které obracejí skutečné náklady;
- stanoví se prováděcí standardy, ale nepředpisuje metody k jejich dosažení;
- definují se termíny zavádění regulačních požadavků;
- uvedou se univerzální míry a škály při dosahování cílů, upřesní se standardy reportingu;
- definují se termíny včasného vykazování výsledků.

Regulace nesmí umožňovat neférové a škodlivé praktiky, oslabující hospodaření státu, kdy podniky benefitují na úkor okolní společnosti. CSV znovu propojuje firemní úspěch a úspěch společnosti, ve které firma působí, což

se v průběhu let vytratilo. Taktéž narovnává krátkodobé manažerské přístupy a prohlubuje dělbu mezi institucemi.

Aplikace systému vytváření sdílené hodnoty je na počátku. Vlastní implementace bude vyžadovat od manažerů a vedoucích pracovníků vývoj nových dovedností a znalostí, jako např. hlubší ocenění sociálních potřeb, větší porozumění skutečné základně produktivity podniku a schopnosti spolupracovat mezi ziskovými a neziskovými organizacemi. I vláda se musí naučit, jak pracovat ve prospěch sdílené hodnoty, ne jako do této doby, kdy pracovala spíše proti ní. Tržní hospodářství je vynikající nástroj pro uspokojování lidských potřeb, zvyšování efektivnosti, vytváření pracovních pozic a tvorby bohatství pro společnost.

Zúžené pojetí tržního hospodářství snížilo potenciál podniků a možnost plného uplatnění společenských výzev. Nabídky, které společnost poskytuje, jsou zde, ale přehlédnuty. Cíle společností musí být redefinovány pro vytváření sdílené hodnoty, ne pouze pro vytváření zisku jako takového. Výsledkem je přínos další vlny inovací a růstu světové produktivity. Očekávána je změna tržního hospodářství a jeho vztahu k společnosti.

Dalším důvodem vedoucím ke stejným závěrům je tvorba externalit firmami samotnými. Externality vznikají, když firmy vyvolávají sociální náklady, které samy nenesou, ale přenášejí je na stát a prostřednictvím státu na neziskové organizace. Můžeme mluvit např. o nárůstu nezaměstnanosti, sociální nerovnosti, znečišťování životního prostředí, aj. Firmy vylučují sociální a environmentální úvahy ze svých ekonomických plánů a přenášejí jejich řešení na stát.

Tvorba sdílené hodnoty naopak tvrdí, že:

- sociální potřeby vytvářejí příležitosti na firemním trhu,
- sociální nedostatky působí i uvnitř firem další náklady (nákladná selhání zaměstnanců, potřeba dalšího vzdělávání na kompenzaci nedostatků ve vzdělání pracovníků firmy, zbytečná spotřeba energie a surovin, atd.).

Koncept vytváření sdílené hodnoty nehovoří o sdílení hodnoty již vytvořené podnikem, ale naopak pojednává o expanzi celkové ekonomické a sociální hodnoty. Například podpora zemědělců zvýšením výkupních cen jim zaručeně pomůže, ale nesrovnatelně méně, než když se zlepší vzájemné vazby místních podnikových klastrů, které podpoří dodavatele a ostatní lokální instituce s cílem zvýšit efektivnost, zisky zemědělců a kvalitu jejich produktů. To vede k nárůstu jejich tržního podílu a z toho benefitují jak zemědělci, tak dodavatelské i odběratelské společnosti. Výsledky se sice nedostaví hned, nové zadávání veřejných zakázek, vytváření podpůrných klastrů vyžaduje čas, ale výsledkem bude vyšší ekonomická hodnota a širší benefit pro všechny zúčastněné.

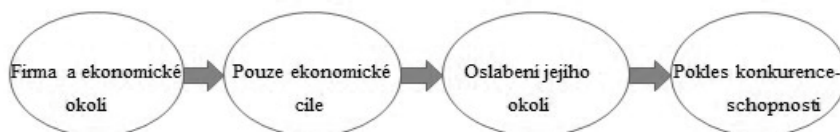
Rovněž snižování sociální úrovně okolí firmy zpětně ovlivňuje prodeje firmy, která ztrácí odpovídající odbytiště. Podnikání vyžaduje úspěšné společenské okolí, které poskytuje potřebná veřejná aktiva a podporující prostředí. A naopak společnost vyžaduje úspěšné podnikání, aby si zajistila práci a vytváření bohatství a své občany. Tato vzájemná závislost znamená, že veřejná politika, která

podkopává produktivitu a konkurenceschopnost je sama sebe poškozující, speciálně při působení globální ekonomiky, kdy se může firma přestěhovat kamkoli. Koncept sdílené hodnoty může být tedy definován jako politika a provozní praktiky, které zvyšují konkurenceschopnost firmy při současném rozvoji ekonomických a sociálních podmínek ve společnosti, ve které působí (viz obrázek 4).

Až do 80. let minulého století nejúspěšnější společnosti braly na sebe velké množství úloh při vyhovování potřebám jedinců, komunit a celé společnosti. Vznikem dalších sociálních institucí byla řada těchto úloh delegována. Zkrácení časového horizontu investování začalo zužovat plánování velkých investic. Vertikálně integrované firmy kladly větší důležitost *outsourcingu* a *offshoringu*, a tím dále oslabovaly vazbu mezi firmami a jejich okolím. Rozšiřováním firem na více lokalit dochází ke ztrátě kontaktu s kteroukoli lokalitou a mnoho společností se globalizuje.

Obrázek 4 Interakce podniku a jeho ekonomického okolí

Vzájemné působení firmy a jejího okolí



Zdroj: Autoři 2014

Koncepce sdílené hodnoty mění hranice tržního hospodářství. Lepší propojení firemního úspěchu se sociálním zdokonalením okolí otevírá mnoho cest, jak vyhovět novým potřebám ziskové efektivity, vytváření jedinečnosti firmy a expanzí na nová odbytíště.

Schopnost vytvářet sdílenou hodnotu je aplikovatelná na rozvinuté i rozvíjející se ekonomiky, i když jsou specifické příležitosti odlišné. Příležitosti se rovněž znatelně liší mezi jednotlivými ekonomickými sektory i vlastními firmami. Jejich rozsah je však často širší, než by se předpokládalo.

3 ZÁVĚR

Stávající ekonomická krize zatěžuje globální hospodářství od roku 2009 a stále se nedaří nalézt dostatečně efektivní řešení. Převládající filosofické názory na řešení této krize, vyzdvihující zodpovědnost jednotlivce, nedovolují radikální přístup k zahrnutí sociálního aspektu do podnikání, který by však

výrazně napomohl k jejímu ukončení. V současné době je implementován přístup společenské zodpovědnosti, který ponechává zahrnutí sociálního efektu podnikání na dobrovolnosti podnikatelů, a dosud nedokázal a ve stávajícím stavu nedokáže, uvolnit potřebnou vlnu inovací a zaměstnat dostatečné množství populace. Začíná se prosazovat vytváření systému sdílené hodnoty, který dokáže sociální aspekty podnikání vyjádřit hodnotově a tím opět vrátit globální ekonomice její potřebnou dynamiku.

POUŽITÁ LITERATURA

- ANDOR, L. EaSI Nový zastřešující program EU pro zaměstnanost a sociální politiku. Lucemburk : Úřad pro publikace Evropské unie, 2014. 22 s. ISBN 978-92-79-33556-3.
- BŘICHÁČEK, T. Sociální politika EU – tragikomedie na pokračování. In *Revue Politika*. ISSN 1803-8468, 2013, vol. XI, No 7-8.
- EVROPSKÁ KOMISE. Evropský sociální fond investice do lidí – Prezentace a náplň činnosti. Lucemburk : Úřad pro publikace Evropské unie, 2012. 8 s. ISBN 978-92-79-23799-7.
- KELLER, J. Nová sociální rizika a proč se jim nevyhneme. Sociologické nakladatelství SLON: Praha, 2012. 197 s. ISBN 978-80-7419-059-9.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. In *Harvard Business Review*, January-February 2011. In <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>[cit. 2014–11–04].
- Usnesení vlády ČR č. 199: Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR
- Úřední věstník EU, č. L 80 z 23. 3. 2002
<http://www.eesc.europa.eu>[cit. 2014–11–02].
www.spolecenskaodpovednost.cz[cit. 2014–11–04].
<http://www.revuepolitika.cz/2013/7-8>[cit. 2014–11–04].
<http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>[cit. 2014–11–04].
<http://www.cdk.cz/pdf/monitoring/2010-03.pdf>[cit. 2014–11–04].
http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/evropsky_socialni_fond_esf_[cit. 2014–11–04].
<http://www.osf-mvcr.cz/slovník/fond-soudrznosti-cf>[cit. 2014–11–04].
<http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa->
[\[cit. 2014–11–04\].](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/publikace/)
<http://www.portal-vz.cz/cs/Aktuality/Uplne-zneni-zakona-c-137-2006-Sb-o-verejnych-za>[cit. 2014–11–04].
<http://www.globalcompact.be/>[cit. 2014–11–04].
http://mzp.cz/cz/smernice_OECD_MNEs[cit. 2014–11–04].
http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/multilateralni_spoluprace/ilo_mezinarodni_organizace_prace/index.html[cit. 2014–11–04].
<http://nahledy.normy.biz/nahled.php?i=88082>[cit. 2014–11–04].

<http://www.cqs.cz/Normy/SA80002008-Spolecenska-odpovednost.html>[cit.2014-11-04].

<http://www.csr-online.cz/podpora/pro-csr-manazery/csr-report-podle-gri/>[cit.2014-11-04].