

# **Aktuální úroveň uplatňování společenské odpovědnosti organizací v komerčním bankovníctví ČR**

Jiří Paulík

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří PAULÍK  
Osobní číslo: M10286  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a ekonomika  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Aktuální úroveň uplatňování společenské  
odpovědnosti organizací v komerčním bankovníctví  
ČR

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Formou literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se společenské odpovědnosti organizací v komerčním bankovníctví.

### II. Praktická část

- Analyzujte uplatňování pravidel společenské odpovědnosti organizací v českém komerčním bankovníctví.
- Definujte zásady tvorby konceptu společenské odpovědnosti organizací v komerčním bankovníctví.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BELÁS, Jaroslav.** Management komerčních bank, bankových obchodů a operací. 1. vyd. Žilina: GEORG, 2010, 471 s. ISBN 978-80-89401-18-5.  
**KUNZ, Vilém.** Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.  
**MAZÁK, Eduard a Václav SOLDÁT.** Etika a etiketa podnikání v pojišťovnictví, bankovníctví a finančních službách. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 75 s. ISBN 978-80-7265-187-0.  
**PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK.** Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.  
**REVENDA, Zbyněk.** Peněžní ekonomie a bankovníctví. 5. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2012, 423 s. ISBN 978-80-7261-240-6.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Belás, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2013  
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.5.2013



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k větší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá aktuální úrovní uplatňování konceptu společenské odpovědnosti organizací (CSR) v komerčním bankovníctví v České republice. Hodnocení CSR předchází teoretický exkurz týkající se bankovníctví a společenské odpovědnosti, po kterém následuje měření společensky odpovědných principů na vzorku čtyř největších tuzemských bank. Výsledkem práce je ohodnocení CSR v bankovním sektoru ČR pomocí upravené metodiky KORP a diskuze návrhů ke zlepšení. Cílem práce je také nastínění souvislosti mezi úrovní uplatňování CSR a finanční výkonností bank.

Klíčová slova: CSR, společenská odpovědnost, bankovní sektor, měření CSR, finanční výkonnost

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis is to analyze current level of implementation of corporate social responsibility (CSR) in commercial banking sector in the Czech Republic. Evaluation of CSR is preceded by theoretical research on banking and social responsibility followed by measurement of social responsible principles on the sample of four biggest banks in the Czech Republic. The result of this research is an evaluation of CSR by modified KORP methodology in the banking sector in the Czech Republic with proposals for improvement as a topic for discussion. The aim of the thesis is also outline of relationship between level of implementation of CSR and financial performance in the banks.

Keywords: CSR, Social Responsibility, Banking Sector, Measurement of CSR, Financial Performance

Tímto chci poděkovat vedoucímu mé práce panu docentu Jaroslavu Belásovi za odborné vedení a přístup, za poskytnutí odlišného pohledu na problematiku oblasti bankovníctví a nakonec také za podněty k zamyšlení týkající se mého dalšího odborného směřování.

„Začít je půl každé činnosti.“ – řecké přísloví

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PODSTATA BANKOVNÍHO PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    BANKOVNÍ SYSTÉM .....	12
1.1.1    Český bankovní systém.....	12
1.1.2    Regulace a dohled .....	13
1.1.3    Pojištění vkladů a morální hazard.....	13
1.2    CÍLE BANKOVNÍHO PODNIKÁNÍ.....	15
1.2.1    Rentabilita .....	15
1.2.2    Likvidita .....	16
1.2.3    Solventnost.....	16
1.3    DŮVĚRA JAKO ZÁKLADNÍ PRVEK BANKOVNÍHO SYSTÉMU .....	17
<b>2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST</b> .....	<b>18</b>
2.1    VYMEZENÍ POJMU CSR .....	18
2.1.1    Charakteristické znaky .....	19
2.1.2    Tři pilíře CSR.....	20
2.1.3    Stakeholders .....	20
2.1.4    Související pojmy.....	21
2.1.5    Nadnárodní iniciativy.....	22
2.2    PŘÍNOSY CSR.....	22
2.3    IMPLEMENTACE CSR .....	24
2.3.1    Komunikace CSR.....	26
2.3.2    Úroveň implementace CSR v ČR .....	27
2.4    MĚŘENÍ A HODNOCENÍ CSR.....	28
2.4.1    Metoda hodnocení KORP .....	29
2.4.2    CSR reporting.....	30
<b>3 CSR V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ</b> .....	<b>31</b>
3.1    SPECIFIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V BANKÁCH.....	31
3.2    VLIV CSR NA FINANČNÍ VÝKONNOST.....	32
3.3    SPOKOJENOST KLIENTŮ .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 METODIKA HODNOCENÍ CSR</b> .....	<b>36</b>
4.1    PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH BANK .....	38
<b>5 VÝSLEDKY HODNOCENÍ CSR VE VYBRANÝCH BANKÁCH</b> .....	<b>39</b>
5.1    EKONOMIKA .....	39
5.1.1    Management CSR .....	39
5.1.2    Přímé ekonomické vlivy na komunitu .....	41
5.1.3    Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu .....	42
5.2    SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST .....	45
5.2.1    Lidská práva .....	45
5.2.2    Sociální politika .....	47
5.2.3    Zaměstnávání .....	48



5.2.4	Ochrana spotřebitele.....	50
5.3	ENVIRONMENT .....	51
5.3.1	Environmentální politika.....	51
5.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ .....	53
5.5	VLIV CSR NA FINANČNÍ VÝKONNOST VYBRANÝCH BANK.....	54
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>57</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Problematika společenské odpovědnosti firem se stala v dnešním podnikatelském prostředí globálním fenoménem. Zvýšený tlak veřejnosti na odpovědné podnikání podněcuje čím dál více firem k implementaci konceptu společenské odpovědnosti (CSR) do svých dlouhodobých strategií. Bankovníctví se dostalo díky své zásadní roli v trvající finanční krizi pod nemalý společenský tlak a svou pošramocenou pověst se snaží napravit mimo jiné komplexním zaváděním společensky odpovědného chování.

Vzhledem k velmi specifickému druhu podnikání leží na bankovních domech zodpovědnost za peníze přijaté od svých vkladatelů. I z tohoto důvodu jsou komerční banky vystaveny neustálému dohledu nejen regulačních orgánů, ale i skeptické veřejnosti, která je s podnikatelským přístupem bank často nespokojená.

Koncept CSR je mnohdy zaměňován s firemní filantropií, která především prostřednictvím darů a dobročinných aktivit umožňuje firmám často pouze krátkodobě zvýšit nebo napravit jejich reputaci. CSR však zahrnuje mnohem hlubší a systematický pohled na odpovědnost v podnikání a ve správném pojetí se koncept prolíná všemi podnikovými procesy.

V kontextu trvale udržitelného rozvoje, což je v poslední době také velmi zmiňovaný pojem, se firmy a potažmo banky snaží o dlouhodobý přínos společensky odpovědného přístupu. Banky při hledání konkurenční výhody mohou navíc využít koncept CSR jako stěžejní bod své dlouhodobé strategie. Studie potvrzují, že uplatňování společensky odpovědných principů má v dlouhodobém horizontu vliv na ekonomickou výkonnost organizace.

Problém nastává ve chvíli, kdy firmy chtějí pro získání zpětné vazby svou společenskou odpovědnost zhodnotit a měřit. Zejména z důvodu, že koncept společenské odpovědnosti ve své podstatě nemá vymezeny žádné hranice, je toto měření často komplikované a manažeři firem na tento nedostatek velmi rádi poukazují. Problematika měření a hodnocení CSR představuje hlavní brzdu pro další rozvoj tohoto konceptu.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň uplatňování společenské odpovědnosti organizací v komerčním bankovníctví v České republice v kontextu celosvětového trendu firem přispívat k trvale udržitelnému růstu. V této souvislosti se práce snaží upozornit na zanedbávané oblasti CSR s cílem předložit návrhy ke zlepšení. Zároveň se práce pokouší nastínit souvislost mezi úrovní uplatňování CSR a finanční výkonností bank. Předmětem zkoumání závislosti jsou ekonomické ukazatele bank a vlastní CSR index.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODSTATA BANKOVNÍHO PODNIKÁNÍ

## 1.1 Bankovní systém

Bankovním systémem se rozumí systém vztahů, institucí a pravidel mezi bankovními a nebankovními subjekty v ekonomice. Účastníky bankovního systému jsou banky a instituce, vkladatelé, dlužníci a regulační autority. Na uspořádání bankovního systému mají vliv politické a historické aspekty, zvyklosti, tradice a ekonomické specifikace daného státu. (Belás, 2010, str. 22)

„Moderní bankovní systémy jsou založeny na dvoustupňovém principu. Bankovní systém v dané zemi tvoří centrální banka a síť obchodních bank“ (Revenda, 2012, str. 88). Základní subjekty v bankovním systému představují banky. Podle Krále (2009, str. 41) je banka v užším chápání instituce veřejného či soukromého práva, která od obyvatel nebo právnických osob nakupuje peníze ve formě vkladů a takto získané peníze za cenu úroku investuje formou půjček.

Bankovní systém sdružuje téměř všechny ekonomické subjekty, od domácností přes firmy až po státní instituce. Nabývá tím tak ohromného významu nejen pro ekonomické, ale také pro sociální prostředí v daném státě. V této souvislosti se bankovní sektor stal předmětem přísné regulace a musí podléhat právním podmínkám a neustálému dohledu. Podle Beláse (2010, str. 23) si regulaci vyžadují zejména typické aspekty bankovního podnikání, mezi které patří důvěryhodnost celého sektoru a jednotlivých bank, peníze jako předmět podnikání a atypická struktura bilance bank.

### 1.1.1 Český bankovní systém

Český bankovní systém v druhém čtvrtletí roku 2013 evidoval 45 bankovních subjektů. Tvořilo ho 18 bank, 5 stavebních spořitelen a 22 poboček zahraničních bank. (Česká národní banka, ©2013)

České bankovníctví, resp. jeho aktiva jsou převážně kontrolována (až z 95 %) zahraničními vlastníky z vyspělých zemí západní Evropy. Z hlediska kapitálu disponuje rozhodujícím podílem na aktivech skupina čtyř velkých bank: Česká spořitelna, Komerční banka, Československá obchodní banka a UniCredit Bank, které se podílejí na celkových aktivech z 57,5 %. (Proskurovska, 2012, str. 37)

### 1.1.2 Regulace a dohled

Bankovní regulaci definuje Revenda (2012, str. 247) jako „koncipování a prosazování pravidel činnosti bankovních institucí. Dohled představuje kontrolu dodržování pravidel a stanovení sankcí při jejich neplnění. Regulace a dohled musejí mít odpovídající legislativní rámec.“

V České republice je to zejména zákon č. 21/1992 Sb. o bankách, nařízení Evropského parlamentu a rady EU, vyhlášky a opatření České národní banky (Česká národní banka, ©2003-2013). Král (2009, str. 63) dodává, že opatření České národní banky jako hlavního regulátora akceptují doporučení Basilejského výboru bankovního dohledu a upravují ho na podmínky České republiky.

Hlavním regulátorem bývá zpravidla centrální banka, která zároveň provádí i dohled nad bankovním sektorem. V České republice je jediným regulátorem od dubna 2006 Česká národní banka, která stanovuje mimo jiné pravidla pro vstup do bankovní sféry, pravidla pro samotnou činnost bank a snaží se o optimalizaci systému pojištění vkladů.

Česká národní banka se pokouší kvantifikovat vstupní pravidla a pravidla pro činnost bank. Stanovuje například minimální výši základního kapitálu nebo reálné ekonomické kalkulace o budoucí likviditě a rentabilitě (Král 2009, s. 61). Mezi základní povinnosti bank patří také přiměřenost kapitálu, přiměřenost likvidity, pravidla angažovanosti v podobě limitů pohledávek bank vůči některým skupinám subjektů či udržování povinných minimálních rezerv (Revenda, 2012, str. 249). Ne všechna pravidla však lze kvantifikovat. To může vést ke sporům mezi bankovními domy a regulátorem. Česká národní banka se například snaží zabraňovat nelegálním obchodům, které se vypořádávají v bankovních operacích. Typickým příkladem je praní špinavých peněz, kdy peníze získané nelegální činností vstupují skrz hotovostní transakce na anonymní konta do bankovního systému, čímž se „perou“ a legalizují. Revenda (2012, str. 255) však podotýká, že střet vzniká v okamžiku, kdy banky odmítají podávat informace o těchto transakcích regulátorovi s odvoláním na zásady bankovního tajemství. Obávají se tak výrazného snížení své konkurenceschopnosti.

### 1.1.3 Pojištění vkladů a morální hazard

Specifickou vlastností bank je jejich záchranná síť, která obsahuje státní garance pro bankovní podnikání. Tuto síť představuje zejména systém pojištění vkladů a také funkce centrální banky jako věřitele poslední instance, což je spojováno s doktrínou *too big to fail*

(Mejstřík, Pečená a Teplý, 2008, str. 200). Doktrínu *too big to fail* popisuje ve své publikaci Revenda (2012), který uvádí, že při úpadcích velkých bank se často upozorňuje na to, že čím větší banky jsou, tím těžší jsou potenciaální důsledky jejich úpadků pro celý bankovní systém. Věřitel poslední instance tuto situaci „nesmí připustit“. Dochází k naplnění nepsaného pravidla, že banky jsou příliš velké na úpadek – *too big to fail*.

System pojištění vkladů vede k polemice o efektivnosti bankovního podnikání, pokud za ztráty plynoucí například ze špatných rozhodnutí managementu bank ručí stát a jeho garance. Povinné pojištění vkladů v bankách má za cíl ochránit vkladatele, kteří „objektivně nemají dostatek informací k posouzení rizikovosti banky“ a při jejím úpadku mohou být ztráty vkladatelů výrazně nižší či dokonce žádné. Často se v téhle souvislosti zmiňuje pojem „morální hazard“, v němž hazardující subjekt profituje z cizích (peněžních) prostředků, ale s pojištěným rizikem. „Morální hazard spočívá ve zvyšování rizikovosti operací jak ze strany vkladatelů, tak ze strany bank. Vkladatelé nemusejí rozlišovat mezi dobrou a špatnou bankou, pokud mají pojištěné vklady. Proto volí často banku nikoli podle její důvěryhodnosti, ale spíše podle výše nabízených úrokových sazeb. Současně se ani management komerčních bank nemusí obávat rizikovějších operací, protože ztráty pojištěných vkladů hradí pojišťovna.“ (Revenda, 2012, str. 256)

Belás (2009, str. 33) shrnuje, že „při jisté míře zjednodušení lze konstatovat, že komerční banky podnikají a podstupují rizika na vlastní účet s cizími penězi, za které se zaručil stát, čím vzniká jistý soukromo-veřejný hybrid, a v konečném důsledku zodpovídají za hospodaření velkých bank občané.“

Vzhledem k faktu, že banky zdaleka nenesou klasický obraz ekonomického prostředí, probíhá ve veřejných i odborných kruzích nekonečná diskuze o míře regulace bankovního sektoru. Přístup k regulaci byl jedním z hlavních důvodů vzniku stále probíhající finanční krize, která vzešla ze směsi selhání bankovního sektoru v USA. Skandály týkající se špatného a nezodpovědného přístupu managementu bank jsou denním chlebem ekonomických zpráv. Bankovníctví se tak stává oborem, který se neřídí jen pokyny managementu jednotlivých bank, nýbrž i vládními nařízeními a je také pod stálým tlakem veřejnosti. Přílišná deregulace, stejně jako regulace, může mít velmi nežádoucí účinky. Bylo by tedy vhodné zvážit dnešní přístup k regulaci a zejména k systému pojištění vkladů, který vytváří kolem bankovního podnikání auru garance a nedotknutelnosti.

## 1.2 Cíle bankovního podnikání

I přes to, že banky mají ve srovnání s podniky z jiných odvětví ekonomiky řadu specifických rysů, jsou ve své podstatě podnikatelskými subjekty. Základním cílem činnosti banky (ať již definovaný jako maximalizace tržní ceny akcií či maximalizace zisku) je shodný jako u kteréhokoli jiného podniku. (Revenda, 2012, s. 86)

Za hlavní rys bankovního podnikání lze považovat obchod s cizími penězi vkladatelů, jejich následná reprodukce v zisk a také podstupování rizika jejich ztráty. Významným faktorem v řízení komerční banky je především obrácený pohled na strukturu rozvahy, protože vklady, a tudíž cizí zdroje, představují téměř celou hodnotu bankovních pasiv.

Atypická struktura bilance komerčních bank souvisí s nejdůležitějším systémovým rizikem v bankovníctví. Management banky se stará přednostně o peníze svých klientů a krach jakékoli banky může způsobit společenské turbulence. „Převažující objem cizích peněžních zdrojů je typickým rysem bankovního podnikání. Paradoxně, čím by měla banka více vlastních zdrojů, tím by byla méně efektivní.“ (Belás, 2010, s. 26)

Podstata bankovního podnikání tkví v nepřetržitém sladování tří základních cílů - rentability, solventnosti a likvidity. Vzhledem k jejich protikladnému charakteru se těmto cílům v bankovní teorii dostalo označení „magický trojúhelník“. (Král, 2009, s. 76)

### 1.2.1 Rentabilita

Za hlavní cíl komerční banky lze zcela jednoznačně označit rentabilitu neboli ziskovost. Z dlouhodobého hlediska se tento cíl snaží management banky naplňovat pomocí průměrné cenové politiky, odpovědným řízením rizik a bankovních obchodů. Podle Krále (2009, s. 77) vyjadřuje rentabilita schopnost banky vytvářet nové zdroje neboli dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. „Ziskovost je určena také tržními podmínkami a nelze ji výrazně ovlivnit aktem jedné banky (při jejím administrativním zvýšení nad rámec tržních poměrů klienti takovou banku opustí a přejdou ke konkurenci).“

Belás (2010, s. 61-62) uvádí, že maximalizaci zisku ovlivňuje podnikatelská strategie, ale i existující bariéry, mezi které patří především zájmy klienta, faktor rizika v podnikání, míra regulace, tlak veřejného mínění a morálka v podnikání.

Mezi nejdůležitější ukazatele rentability v bankovní teorii patří (Král, 2009, s. 77):

- a) rentabilita bankovních aktiv – ROA (return on assets), jež se vypočítá podílem zisk/celková aktiva a vyjadřuje celkovou efektivnost banky;
- b) rentabilita vlastního kapitálu – ROE (return on equity) se vypočítá ze vzorce čistý zisk/vlastní kapitál a říká zejména akcionářům, jaká je výnosnost vloženého kapitálu.

### 1.2.2 Likvidita

Řízení likvidity představuje v bankovní teorii jednu ze stěžejních oblastí. První střet v rámci magického trojúhelníku tedy nastává, pokud chce banka maximalizovat svůj zisk (rentabilitu) a zároveň být maximálně likvidní. Každodenní řízení bankovní likvidity by mělo vést k efektivnímu poměru mezi likviditou a rentabilitou.

Král (2009, s. 80-82) definuje likviditu jako momentální schopnost banky (podnikatelského subjektu) uhradit své závazky, a to zpravidla v peněžní formě. Banky podle něj musejí být nepřetržitě připraveny vyplatit klientům jejich vklady podle platných pravidel a smluvních ujednání. „Likvidita patří mezi nejdůležitější cíle obchodní politiky každého peněžního ústavu. Je tomu tak z důvodu dodržování funkce důvěry, která je základem pro všechny bankovní obchody. Permanentní splňování této funkce znamená, že se nesmí objevit ani náznak platební neschopnosti banky nebo několika peněžních ústavů najednou.“

Klient může kdykoliv požádat o částečné nebo úplné vyplacení svého účtu vedeného bankou. Banka je povinna, pokud z vyjednaných smluv nevyplývá jinak, klientovi požadovanou částku vyplatit. Kdyby tak neučinila, ztratila by důvěru nejen klienta, ale postupně i celé veřejnosti. To by mohlo vést k tzv. runu na banku (v horším případě na banky), kdy se klienti chtějí ochránit před možným pádem banky včasným výběrem svých vkladů, čímž však paradoxně situaci ještě zhoršují. Výběry vkladů znamenají pro banku snížení pasiv. S ohledem na neustálou vyrovnanost bilance musí banka, resp. útvar odpovědný za řízení likvidity, najít prostředky buď ke zvýšení pasiv, anebo ke snížení aktiv. Toho může dosáhnout mezibankovními obchody nebo sníženou angažovaností v úvěrových obchodech. Jak připomíná Král (2009, s. 88), ve sladění aktiv a pasiv banky při současné produkci zisku a průběžné solventnosti a likviditě tkví podstata bankovního podnikání.

### 1.2.3 Solventnost

Banka se snaží být solventní a stává se tak v případě, když je schopna hradit své závazky a vyplácet vklady. Na rozdíl od bankovní likvidity se jedná o dlouhodobou schopnost. Solventnost banky budí důvěru v očích klientů a všech věřitelů. Stejně jako v případě likvidity



se solventnost v rámci magického trojúhelníku střetává s rentabilitou. Předpokladem pro důvěru věřitelů je neustále dostupná hotovost pro případné výběry klientů a krytí závazků. Tyto dostupné prostředky by však správně vedená komerční banka mohla vhodně investovat, zvýšit tak příjmy z úroků a tím zisk a rentabilitu.

Solventnost úzce souvisí s likviditou. Likviditu lze považovat za měřítko solventnosti. Schopnost připraven žadateli vyplatit jeho vklady (podle dohodnutých podmínek) je základní podmínkou zdravého fungování bankovního sektoru a každého peněžního ústavu v ekonomice každé země. Primární podmínkou pro udržení permanentní solventnosti je ovšem ziskové hospodaření banky. (Král, 2009, s. 79-81)

### **1.3 Důvěra jako základní prvek bankovního systému**

Všechny tři cíle bankovního podnikání jsou zároveň základem pro nejdůležitější vlastnost bankovního systému – důvěryhodnost. Důvěra představuje zásadní stmelující prvek všech bankovních, potažmo finančních institucí. Stmeluje na jedné straně vystupující důvěryhodné bankovní subjekty a na straně druhé důvěřivé klienty.

Důvěra a důvěryhodnost patří spíše do oblasti společenských věd. V mnoha případech se opírá o pocity a emoce účastníků systému, a proto představuje velmi náročnou úlohu pro regulační autority a management komerčních bank tuto důvěryhodnost vytvářet a udržovat. Náročnost tohoto procesu souvisí s nepředvídatelnou veličinou, která zde vystupuje. Tou je lidská psychika, její charakter a očekávání. Veličiny typu ekonomických ukazatelů, výkonnost a kvalita bankovního systému a úroveň státních garancí lidskou psychiku stejnoměrně doplňují. Pokles důvěryhodnosti mohou způsobit i systémové a jiné vnější faktory. Pod systémovým faktorem lze rozumět například přenos problémů jedné banky nebo uceleného bankovního prostředí na konkrétní banku. (Belás, 2010, s. 23)

Banky jako soukromé podniky podnikající však s veřejnými penězi jsou podrobeny společenskému tlaku na odpovědnost svého podnikání. Pod společenský tlak se bankovníctví dostalo svou nemalou účastí na globální finanční krizi a svou pošramocenou pověst se snaží napravovat mimo jiné také zaváděním společensky odpovědných principů.

## 2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Společenská odpovědnost firem, resp. organizací či podniků (*Corporate Social Responsibility – CSR*) je pojem, který v současné době nelze přehlížet a kterému je věnována značná pozornost. Stává se širokým tématem diskuzí v odborných kruzích, jádrem mnoha studií a nevylučitelným bodem kvalitního managementu. Ovlivňuje veřejné mínění o postavení firem ve společnosti a taktéž lze říci, že se ať přímo či nepřímo dotýká každého jedince.

Plášková (2009, s. 11) uvádí, že chování společensky odpovědných firem zohledňuje potřeby svého vnitřního a vnějšího prostředí, přispívá k udržitelnému rozvoji, snaží se o transparentnost a napomáhá celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

Důvodů, proč si společenská odpovědnost vyžaduje tolik pozornosti, se jeví hned několik. Za jeden z nich lze považovat dnešní přístup k byznysu jako takovému, který vnímá trh jako trh kupujícího, jenž předčil dříve dominantní trh prodávajícího. O koupi dnes rozhoduje především zákazník a firmy se snaží zákazníkovi co nejvíce vyhovět. V rámci silné konkurence hledají firmy způsob, kterým by se od konkurence odlišily a právě kladný přístup ke konceptu CSR může představovat do jisté míry skrytou, ale velmi významnou konkurenční výhodu. Společenská odpovědnost se také snaží vyvrátit teze o prospěchářství podniků, které dychtí pouze po zisku a o zájmy ostatních ekonomických subjektů se nestarají. Nový přístup pracuje s CSR jako s velmi důležitým nástrojem pro přijetí kladné pozice a funkce podniků ve společnosti. Morální hledisko podnikání navíc vytváří firemní image a reputaci, která svým vlivem může značně působit na výkonnost firmy. Všechny tyto aspekty měly za následek vytvoření globálního konceptu společenské odpovědnosti, jenž však nemá vymezeny žádné hranice. Proto se naskýtá prostor pro podnětnou diskuzi o odpovědné roli firem a organizací v dnešní společnosti.

Otázka, proč být společensky odpovědný, souvisí také s udržitelným rozvojem (*Sustainable Development*) zajišťující firmám dlouhodobou konkurenceschopnost, s atraktivitou pro investory (*Social Responsible Investment*) a v neposlední řadě také s puncem dobrého zaměstnavatele.

### 2.1 Vymezení pojmu CSR

Vzhledem k tomu, že společenská odpovědnost představuje do jisté míry abstraktní pojem a zatím nikdo nedokázal vymezit její hranice, neexistuje pro ni ani žádná jednotná definice.

Je tomu tak proto, že firmy tak činí dobrovolně, ze svého vlastního přesvědčení, případně vidiny zisku, a žádný společensky odpovědný přístup není zákonem stanoven. Za většinou definic stojí nadnárodní organizace, které apelují na otevřenost, jelikož dobrovolné aktivity podniků by neměly mít hranice již ze samotné podstaty. Podobu a formu konceptu CSR však vytváří vždy daná firma s vlastními zainteresovanými stranami (stakeholdery).

Mezinárodní organizace Business for Social Responsibility definuje CSR jako „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od byznysu.“ (Trnková, 2004, s. 7)

Trnková (2004, s. 7) také vysvětluje, že společenská odpovědnost „vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli firem z úrovně *profit only* (pouze z hlediska zisku) k širšímu pohledu *people-planet-profit* (lidé, země, zisk).“ Cílem tedy není soustředit se výhradně na ekonomický cíl vycházející z ekonomických teorií, ale také na vnější prostředí a okolní svět, jehož je firma přímou součástí.

Jiný přístup k definici společenské odpovědnosti odpovídá principu „nedělat nic špatného“. Tendence chovat se odpovědně by měly být zakořeněny v každém jedinci, ať už se jedná o zákazníka, zaměstnance či vrcholného manažera. Bohužel, existují i takové lidské vlastnosti, které vyvíjejí neustálý tlak na nekorektní chování. Otázka odpovědnosti v podnikání je tedy zcela aktuální a nezbytná.

### 2.1.1 Charakteristické znaky

Za základní charakteristické znaky společenské odpovědnosti lze považovat princip dobrovolnosti, dlouhodobost a rovněž důvěryhodnost celého konceptu. Kunz (2012, s. 17) naznačuje, že stěžejní znak představuje princip dobrovolnosti, protože firmy dobrovolně konají a vyvíjejí aktivity a také přijímají závazky bez ohledu na rámec zákonné povinnosti. Zároveň podle něj nečekají na okamžik, až budou k těmto aktivitám a chování vyzváni, ale vytvářejí samy nové a pozitivní trendy ve společnosti.

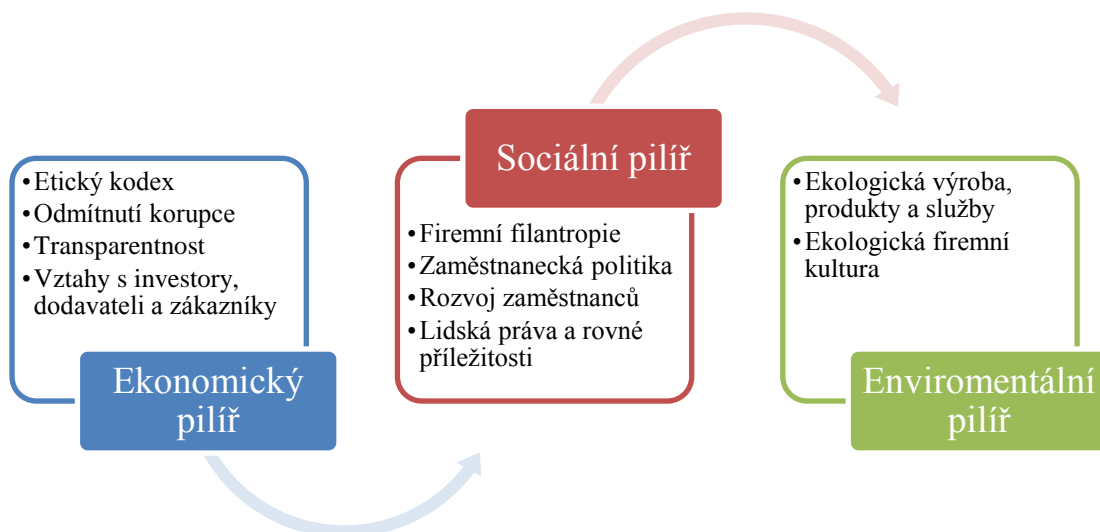
Častým jevem je zaměňování CSR s krátkodobou prospěšností, vytvořením pozitivního mediálního obrazu firmy například díky dobročinným aktivitám nebo štědrými dary. Může se stát, že tato strategie mnohým firmám vyjde a dosáhnou krátkodobých zisků. Nicméně, bez dlouhodobé a promyšlené CSR strategie těžko prosperovat. Nutno podotknout, že uplatňování CSR strategie by mělo korespondovat se základními ekonomickými cíli podniku, které se však mohou projevit až mnohem později.

Pro dosažení důvěryhodnosti konceptu CSR identifikuje Trnková (2004, s. 9) čtyři hlavní předpoklady: (1) osobitost spočívající v odlišném a originálním přístupu k CSR v dané firmě; (2) autentičnost konceptu, se kterým by měli být všichni členové a zaměstnanci firmy ztotožněni; (3) transparentnost všech aktivit a (4) důslednost.

Mezi pozitivním a negativním vnímáním CSR veřejností může existovat velmi tenká hranice. Skeptická veřejnost často považuje společenské aktivity organizací jako předem připravenou léčku se sofistikovanou mediální podporou, která má organizaci ukázat v co nejlepším světle s cílem zvýšení její reputace. Je obtížné přesvědčit veřejnost o upřímném zavádění konceptu společenské odpovědnosti bez ohledu na vlastní prospěch. Významnou roli vzhledem k těmto skeptickým postojům hraje správná komunikace CSR.

### 2.1.2 Tři pilíře CSR

Aby společenská odpovědnost dostala alespoň nějaký tvar, opírá se o tři základní pilíře. Vycházejí ze zmiňovaného přístupu profit (ekonomický pilíř), people (sociální pilíř) a planet (environmentální pilíř). Pořadí pilířů je dáno jejich důležitostí, jelikož ekonomická prosperita bude vždy stát před ekologickými či sociálními otázkami.



Obr. 1. Pilíře CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Trnkové (2004, s. 7-8)

### 2.1.3 Stakeholders

Pojem *stakeholders* vyjadřuje všechny zainteresované strany v okolí dané organizace. Stakeholdery jsou podle Kunze (2012, s. 28) míněni „všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním.“ Každý z těchto stakeholde-

rů zároveň sleduje své vlastní zájmy, jež se mohou ztotožňovat nebo naopak vylučovat se zájmy firmy nebo ostatními zainteresovanými skupinami.

V nejširším pojetí skupina stakeholderů zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. (Trnková, 2004, s. 9)

Onu společnost, vůči které se snaží být firmy odpovědné, tvoří právě tito stakeholdeři. V mnoha případech se mohou jejich vlastní zájmy zcela lišit. Zájem akcionářů o maximalizaci zisku si věcně odporuje se zájmem zákazníků o co nejnižší ceny nebo se zájmem zaměstnanců o co nejvyšší mzdy. I proto je nejtěžší úlohou managementu podniku o tyto zájmy svých zainteresovaných stran dlouhodobě pečovat a respektovat je.

#### **2.1.4 Související pojmy**

##### ***Trvale udržitelný rozvoj***

Pojem trvale udržitelný rozvoj má podobně jako CSR celou řadu definic, může tak být v odborných kruzích chápán velmi různě. Do obecného povědomí vešla původní definice Gro Harlem Brundtlandové, která vychází ze zprávy Světové komise pro životní prostředí již z roku 1987, přesto je považována za stěžejní. Udržitelný rozvoj definuje jako takový způsob rozvoje, který umožňuje naplnit potřeby současných generací, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby. (Kunz, 2012, s. 46-47)

##### ***Firemní filantropie***

Firemní filantropií se rozumí aktivity firmy spojené s hmotným či nehmotným dárcovstvím. Tento koncept je zároveň dílčí součástí CSR a odpovědné firmy se snaží o strategické plánování svých dárcovských aktivit. Na rozdíl od firemního sponzorství (*Corporate Citizenship*) se neočekává žádná protihodnota, firma totiž koná ze svého vlastního přesvědčení. Na druhou stranu z těchto dobročinných aktivit mohou plynout různé benefity, např. zvýšená loajalita zaměstnanců, lepší image firmy, daňové výhody či samotné uznání a pochvala od stakeholderů. Velmi oblíbenou formou firemního dárcovství jsou firemní nadace. (Kunz, 2012, s. 54-56)

##### ***Podnikatelská etika***

Podnikatelská etika (*Business Ethics*) představuje samostatný vědní obor již od 70. let. Podnikatelské prostředí může být vystaveno řadě problémů a konfliktních situací souvisejících s etikou, např. uplácení, klamavá reklama, diskriminace, špatná platební morálka,

úniky informací, neplacení daní nebo různé typy vydírání. Společnost se také setkává s problémem nesouladu mezi tím, co firma prezentuje a skutečným uplatňováním etických principů. Sama tak postrádá svůj autentický přístup k podnikání. Integrace etiky do všech firemních procesů představuje systematický proces, který vyžaduje nejen synchronnost jednotlivých kroků, ale i trvalou podporu managementu. K nejvyužívanějším nástrojům pro uplatňování etických principů patří etický kodex. (Kunz, 2012, s. 49-50)

### **2.1.5 Nadnárodní iniciativy**

#### ***CSR Europe***

Nadnárodní organizace se velmi zasazují o rozšiřování konceptu společenské odpovědnosti firem jako globálního podnikatelského standardu. V rámci Evropské unie vznikla v roce 1996 organizace CSR Europe. Cílem této iniciativy je zejména propagace, vzdělávání a poradenství v oblasti CSR po celé Evropě. Partnerem CSR Europe v České republice je Business Leaders Forum. (Trnková, 2004, s. 10)

#### ***Global Compact***

Za iniciativou Global Compact stojí Organizace spojených národů (OSN). Global Compact sdružuje zástupce firem a další mezinárodní organizace a snaží se vytěžit co nejvíce hlavně ze svého globálního charakteru. Prosazuje základní principy podnikání z oblasti lidských práv, pracovních standardů a životního prostředí. (Trnková, 2004, s. 10)

#### ***Global Report Initiative***

Mezinárodní organizace Global Reporting Initiative (GRI) zpracovala pravidla a návody, které firmám pomáhají vytvořit zprávu o CSR (*CSR Report*). Tento dokument definuje jako „veřejně publikovanou zprávu, kterou firma zpřístupňuje všem stakeholderům s cílem poskytnout detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích.“ (Pavlík, 2010, s. 102)

## **2.2 Přínosy CSR**

Kunz (2012, s. 32) předpovídá, že s rostoucí pozorností, která je konceptu CSR prisuzována, vyplývají na povrch kromě kladných i záporné argumenty. Formování a ovlivňování samotného konceptu je podle něj způsobeno celou řadou faktorů: (1) sílící globalizace s rostoucím počtem nadnárodních firem; (2) větší informovanost spotřebitelů; (3) vzrůstající tlak na společensky odpovědné chování ze strany všech stakeholderů nebo také (4)

potřeba vytvářet stabilní prostředí, v němž se nelže, nedochází ke korupci a platí se včas. Předpokládané přínosy konceptu společenské odpovědnosti shrnuje Pavlík (2010, s. 29) v následující tabulce.

Tab. 1. Přínosy CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Pavlíka (2010, s. 29)

Skupina	Hlavní výhody
<b>Klienti organizace využívající CSR</b>	Zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb
	Inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů/služeb
<b>Zaměstnanci organizací využívající CSR</b>	Zlepšování pracovního prostředí
	Zvyšování péče o zaměstnance, rozvoj jejich kvalifikace
<b>Dodavatelé spolupracující s organizacemi využívající CSR</b>	Zefektivnění a zprůhlednění dodavatelských vztahů
	Pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
<b>Občané</b>	Zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu
	Zlepšující se sociální vztahy v regionu
<b>Veřejný sektor</b>	Zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb
<b>Organizace využívající CSR</b>	Zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska
	Zvýšení hodnoty organizace
	Snížení nákladů, resp. zvýšení efektivity
	Zvýšení loajality klientů
	Kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci
	Dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí
	Přímé finanční úspory ze zavedení ekologických opatření
	Větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory
	Konkurenční výhoda vůči firmám bez CSR strategie
	Zlepšení reputace a spojování firmy s kladnými hodnotami

Uvedené výhody plynou z odpovědného přístupu k podnikání. Řada z nich ovšem pro mnoho podnikatelů nepředstavují přidanou hodnotu, resp. na první pohled viditelnou. Celý koncept je založen na nehmotných aktivech (*intangible assets*), ze kterých při úspěšném zavedení a uplatňování CSR mohou (ale nemusí) plynout aktiva hmotná (*tangible assets*). V případě komerčních podniků představuje hmotné aktivum zvýšení tržeb, zisku nebo hodnoty podniku. S touto skutečností se mnoho firem nedokáže vyrovnat a na tuto mezeru

často poukazují. Proti jejich argumentům však mluví řada studií dokazujících prospěšnost společenské odpovědnosti nejen vůči okolnímu prostředí, ale i firmě samotné. Soana (2011, s. 135) navíc podotýká, že dobrá reputace je velkou výhodou etického chování. Přisuzuje totiž CSR jistou formu pojištění reputace před nepředvídatelnými událostmi doprovázenými neblahými efekty. Příkladem může být trvající finanční krize, která nespočtu firmám poškodila pověst, aniž by se o to vlastním konáním přičinily.

Koncept CSR však nemá jen své zastánce. Za nejvýznamnějšího kritika konceptu společenské odpovědnosti je považován představitel neoklasické ekonomie a nositel Nobelovy ceny Milton Friedman. Již titulky jeho nejkritičtějšího článku napovídá, že společenskou odpovědností firem je zvyšování zisku (*The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*). Podle Friedmana se firma investováním (zvyšováním nákladů) do společensky odpovědného chování odvrací od jejího elementárního cíle, jímž je zvyšování zisku. Dodatečné náklady mají v této souvislosti negativní vliv na firemní stakeholdery, jelikož akcionáři přicházejí o výnosy z dividend, zaměstnancům se snižují platy a výrobky či služby mají pro zákazníky vyšší ceny. Uspokojování zainteresovaných stran by podle Friedmana nemělo být ve vyšším postavení než základní ekonomické cíle firmy. Samotným zvyšováním zisku totiž firma pomocí neviditelné ruky trhu působí na vnější okolí a z jejího konání mají nakonec prospěch všichni stakeholdeři. (Kunz, 2012, s. 40; Soana, 2011, s. 134)

Podle Kunze (2012, s. 40) Friedman zdůrazňuje ekonomické hledisko a tvrdí, že „existuje jen jediná společenská odpovědnost podniku – využívat své zdroje a zapojovat se do takových aktivit, které navyšují jeho zisk, a to tak dlouho, dokud zůstávají v rámci pravidel hry, čili zapojovat se do otevřené a volné soutěže bez použití klamů a podvodů.“

Jak již bylo zmíněno, faktory ovlivňující současné vnímání odpovědnosti, jakými jsou například větší informovanost spotřebitelů či tlak na vytváření stabilního prostředí, mluví ve prospěch konceptu CSR. Otázkou zůstává, zda dokáže samotný odpovědný přístup přilákat více zákazníků. Do jisté míry je tak víra v přínosy společenské odpovědnosti nepředvídatelnou hrou, kterou však lze hrát chytře zvolením správné taktiky. Tu představuje individuální a vhodná implementace konceptu CSR.

### 2.3 Implementace CSR

Diskuze přínosů CSR předchází rozhodnutí managementu organizace o přijetí společensky odpovědných principů a organizace hledá své vlastní motivy, proč by právě ona měla usi-



lovat o společenskou odpovědnost. Za hlavní motivy lze označit získání konkurenční výhody, zvýšení reputace v očích veřejnosti a zlepšení ekonomické situace. Firma nesmí zapomenout zvážit a vyhodnotit motivy také z pohledu okolních zainteresovaných stran.

Pro organizaci je žádoucí přímo či nepřímo propojit svou vizi a hodnoty s CSR konceptem, čímž ho začlení do své dlouhodobé strategie (Pavlík, 2010, s. 69). Zahrnutím principů CSR do vizí a hodnot dává firma najevo závazek udržitelného rozvoje svým stakeholderům. Kunz (2012, s. 110-111) doplňuje, že pouze je-li implementace trvalá a má trvalou podporu vedení firmy může být v dlouhodobém horizontu úspěšná.

Firma, která chce uplatňovat principy společenské odpovědnosti, se musí ze všeho nejdříve zajímat o své zainteresované strany a jejich identifikaci. Smyslem je najít své klíčové stakeholdery a zapojit je do všech fází implementace CSR (Pavlík, 2010, s. 76). Management firmy si v rámci identifikace zainteresovaných stran musí odpovědět na dvě klíčové otázky: jak velký je vliv stakeholderů na firmu a jaká je úroveň očekávání jednotlivých stakeholderů (Kunz, 2012, s. 113). Každá firma by měla individuálně posuzovat a hodnotit vliv svých klíčových stakeholderů dle svého odvětví nebo oblasti činnosti. Například komerční banka se soustřeďuje na první dva pilíře CSR (ekonomický a sociální) a nepřímo se věnuje pilíři enviromentálnímu. Naproti tomu podnik s chemickým či těžebním zaměřením musí přísně přistupovat k ekologickým principům a ochraně životního prostředí.

Proces implementace se skládá kromě analýzy zainteresovaných stran také z analýzy současné situace a uplatňování CSR, stanovení cílů a jejich vyhodnocování. Cíle, kterých chce organizace konceptem CSR dosáhnout, jsou definovány v tzv. akčním plánu.

Tab. 2. Akční plán – vybrané CSR cíle a aktivity, zdroj: vlastní zpracování na základě publikací autorů Kunze (2012, s. 118) a Pavlíka (2010, s. 84-86)

Cíle	CSR aktivity
<b>Zvýšení reputace</b>	Podpora veřejně prospěšných projektů (firemní filantropie)
	Účast vedení firmy a její prezentace na CSR konferencích
<b>Zlepšení kvality produktů a služeb</b>	Transparentní cenová politika
	Zavedení poradenských služeb
	Individuální přístup k zákazníkovi
<b>Být vnímán jako atraktivní zaměstnavatel</b>	Účast na pracovních veletrzích
	Zapojení se do soutěží a průzkumů
	Péče o stávající zaměstnance
	Politika rovných příležitostí
<b>Budování dobrých obchodních vztahů</b>	Vytvoření speciální cenové politiky pro obchodní partnery
	Včasné placení faktur, dobrá platební morálka
<b>Rozvíjet a motivovat zaměstnance</b>	Přehledný motivační systém a systém odměňování
	Možnost kariérního růstu
	Přímé zapojení zaměstnanců do CSR aktivit

### 2.3.1 Komunikace CSR

Kunz (2012, s. 124) uvádí, že firmy mají naprosto legitimní právo usilovat o to, aby se nejen široká veřejnost, ale i zákazníci, obchodní partneři a zaměstnanci dozvěděli o jejich aktivitách v oblasti CSR. Správná komunikace CSR významně přispívá zefektivnění celé CSR firemní politiky. Vhodnými způsoby, jak o svých aktivitách informovat stakeholdery mohou být internetové stránky, obaly a etikety výrobků, brožury, letáky, firemní časopisy nebo prezentace pro zaměstnance nebo obchodní partnery. Autoři Pérez a Del Bosque (2012, s. 158-159) podotýkají, že stejně důležitý směr komunikace plyne od stakeholderů k organizaci, kterou zajišťují oddělení pro potřeby zákazníků, externí ratingy a průzkumy.

Specifický přístup ke komunikaci vyžadují pravidelné výroční zprávy o CSR, tzv. CSR reporting, který bude přiblížen v jedné z následujících kapitol. „Je zřejmé, že stále velké množství firem vidí CSR jako součást svého PR, jako něco, čím je možno se blýsknout. Nebezpečí, že celá aktivita sklouzne do stavu, kdy je více peněz vydáváno za lesklé publi-

kace než za věc samotnou, reálně existuje,“ upozorňuje na možnou hrozbu Trnková (2004, s. 10). Komunikace představuje významný, ale křehký prvek implementace. Vhodně komunikovat mohou jen ty firmy, které důvěrně znají své zainteresované strany, jejich potřeby a postoje.

### 2.3.2 Úroveň implementace CSR v ČR

Zářným příkladem uplatňování společenské odpovědnosti na našem území byly v první polovině minulého století Baťovy závody. Tomáš Baťa aniž by věděl, jak hluboce bude dnešní společnost řešit odpovědné chování firem, pochopil základní principy podnikání a vedení lidí, které mu přinesly stále trvajícím obdiv a uznání. Podnikání vymezil jako veřejnou službu, své zaměstnance nazýval spolupracovníky a poskytoval jim na tehdejší poměry nevídané výhody, heslem „Náš zákazník – náš pán!“ definoval přístup, který mu v konečném důsledku zajistil mimořádný úspěch. Z jeho myšlenek těží podnikatelé ve všech odvětvích dodnes.

Současné povědomí o CSR v České republice rozhodně nedosahuje svého potenciálu. Pavlík (2010, s. 110) vidí na základě svých poznatků o společenské odpovědnosti v ČR několik nedostatků: (1) vnímání CSR je často zúženo na etické chování a firemní filantropii; (2) nesystémový přístup k CSR je svou neprovázaností aktivit bez dlouhodobé strategie, kdy jsou společensky odpovědné aktivity pokládány za příležitostné; (3) záměna CSR aktivit s marketingovými aktivitami; (4) nízká mediální podpora problematiky CSR a (5) nedostatečná podpora ze strany veřejného sektoru.

Za povšimnutí stojí i fakt, že komplexní CSR v ČR uplatňují pouze velké firmy, případně nadnárodní organizace. Objevuje se zde velký prostor pro aktivitu malých a středních podniků, jenž se z důvodu své neznalosti problematiky CSR domnívají, že koncept vyžaduje velké investice. Naopak u menších firem lze tvrdit, že vzhledem k jejich velikosti mohou zásady CSR zavést a uplatňovat s mnohem lepší kontrolou a minimalizací nákladů. Myšlenka potřeby investovat do CSR může být způsobena mylnými informacemi a obecně nepříliš podporovanému vzdělání týkající se otázek proč a jak být společensky odpovědný. Mocný nástroj k obecné prezentaci konceptu CSR mají v České republice masová média, která však svou funkci v této souvislosti značně zanedbávají. Kunz (2012, s. 105-106) poznamenává, že „díky“ slabé informovanosti společnosti a pochybnému vnímání firemního prostředí, vzhledem k rozšířené korupci a nestabilitě, se koneční spotřebitelé svými „nákupními hlasy“ nemohou vyjádřit k společensky odpovědným firmám a aktivitám.

Zajímavý výzkum v této souvislosti provedla společnost Ipsos Tambor. Studie nazvaná CSR Research 2012 ukázala velmi kladný přístup firem i veřejnosti ke společenské odpovědnosti. Závěry výzkumu říkají, že v zájmu firem by měla být zejména pravdivá komunikace ke svým zákazníkům, ochrana životního prostředí a zajištění bezpečnosti zaměstnanců. Ze studie dále vyplynulo, že 86 % pracujících v zaměstnaneckém poměru považuje za důležité, aby jejich zaměstnavatel byl společensky odpovědný, a pro 75 % české populace je společenská odpovědnost při nákupu zboží a služeb důležitá. (Ipsos Tambor, ©2010)

## 2.4 Měření a hodnocení CSR

Vůbec nejdiskutovanější oblastí v celém konceptu CSR je jeho měření a hodnocení. Při této příležitosti se nabízí otázka, zda je vůbec možné společenskou odpovědnost nějakým způsobem měřit. Řada odborníků a manažerů vidí v této otázce hlavní problém implementace CSR, který rozvoj celého konceptu značně brzdí. Ve snaze najít objektivní metody měření a hodnocení odpovědnosti bylo vytvořeno mnoho norem a standardů, které mají vypovídat o míře odpovědného chování v organizaci. Tyto normy vřele vítají i představitelé firem, neboť se jim dostává zpětné vazby od třetích stran. Plášková (2009, s. 34-36) shrnuje nejvýznamnější existující systémy hodnocení:

- **OECD Guidelines for Multinational Enterprises** – směrnice obsahující doporučení formulovaná vládami týkající se odpovědného chování nadnárodních firem;
- **AA 1000** – obecně aplikovatelná norma, ve které je cílem prověřování důvěryhodnosti firmy a CSR reportů;
- **ETHIBEL** – organizace provádějící tzv. sociální audity a udělující značku „ETHIBEL Quality Label“;
- **EFQM** – model a nástroj ke zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování všech činností firmy, který využívá sebehodnocení a benchmarkingu;
- **SA 8000** – norma týkající se pracovních podmínek, stanovuje požadavky v oblasti dětské práce, nucené práce, BOZP, diskriminace, pracovní doby a systému odměňování;
- **ISO 26000** – norma mezinárodní organizace pro normalizaci ISO, která poskytuje obecný návod pro budování CSR, identifikaci zainteresovaných stran, zvýšení spokojenosti zákazníků atd.;
- **Global Reporting Initiative** – iniciativa GRI vytvořila soustavu ukazatelů vhodných k porovnatelnému měření a hodnocení CSR.

Společenskou odpovědnost lze měřit také pomocí obsahové analýzy zveřejněných dokumentů týkajících se CSR (CSR reporty, výroční zprávy) nebo z obsahu internetových stránek organizace. Podpůrným nástrojem může být také dotazníkové šetření uvnitř firmy, které s sebou však nese nedostatky v podobě subjektivního hodnocení zaměstnanců a snížené vypovídací schopnosti. (Soana, 2011, s. 135)

#### 2.4.1 Metoda hodnocení KORP

Plášková (2009, s. 47) ve své publikaci uvádí, že českou metodiku hodnocení společenské odpovědnosti KORP vytvořilo Sdružení Korektní podnikání ve spolupráci se Sdružením pro oceňování kvality ve snaze podpořit metodické přístupy k budování CSR a vytvořit rámec pro jednotný způsob posuzování zpráv o CSR v České republice. Tato metoda se opírá o soustavu ukazatelů GRI, model hodnocení EFQM a metodiku sebehodnocení CAF 2006. Model hodnocení KORP je jedním z výstupů odborné sekce pro společenskou odpovědnost Rady kvality České republiky, která uděluje Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost (Kunz, 2012, s. 80-81).

*Tab. 3. Přehled oblastí a kritérií metody KORP, zdroj: vlastní zpracování na základě Pláškové (2010, s. 51)*

Oblast	Kritérium
<b>Ekonomika</b>	Management a organizační zabezpečení CSR
	Ekonomická výkonnost
	Přímé ekonomické vlivy
	Nepřímé ekonomické vlivy
<b>Sociální odpovědnost</b>	Lidská práva
	Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování
	Zaměstnávání a přiměřená práce
	Ochrana spotřebitele
<b>Environment</b>	Personální zajištění ochrany životního prostředí
	Dobrovolné nástroje a shoda s legislativou
	Environmentální dopady spotřeb energií, zdrojů, látek
	Environmentální dopady výroby a služeb
	Environmentální dopady výstupů

### 2.4.2 CSR reporting

Ve snaze aplikovat koncept společenské odpovědnosti do firemních strategií roste poptávka po relevantních a důvěryhodných datech, která by tuto společensky odpovědnou praxi dokazovala. Vedle firem samotných mají o tyto informace zájem především zainteresované strany, které firma svou činností ovlivňuje nebo naopak. (Trnková, 2005, s. 76)

Vodítko pro tvorbu kvalitního reportu společensky odpovědných aktivit nabízejí mezinárodní iniciativy, například již zmiňovaná organizace Global Reporting Initiative. Firmy si vytvářejí vlastní reporty, což vede k polemice o pravdivosti zveřejňovaných informací a zejména jejich ověřitelnosti. Pavlík (2010, s. 89-90) vymezuje hlavní rysy, které má kvalitní CSR report naplňovat: (1) důvěryhodnost reportu podpořená závazkem vrcholového managementu; (2) úplnost informující o všech firemních operacích, které mají dopady na okolí; (3) věcnost využívající v maximální míře kvantitativní i kvalitativní indikátory a (4) vhodná forma s formální úpravou a srozumitelností.

Česká republika se ohledně správného vykazování CSR formou CSR reportů potýká se značnou neinformovaností. Reporty využívá pouze omezené procento firem. Objevuje se zde tak velký prostor pro zlepšení a ke kvalitnímu vyhodnocování CSR. Společensky odpovědný reporting navíc přibližuje firmy investorům, kteří se zaměřují na společensky odpovědné investování (*Socially Responsible Investing*). CSR se také snaží zohlednit řada burzovních indexů, mezi ty nejvýznamnější patří americký Dow Jones Sustainability Index a londýnský FTSE4Good Index.

### 3 CSR V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ

Jak již bylo uvedeno v první kapitole, základním stmelovacím prvkem bankovního systému je i přes neustále hrozící systémové riziko důvěra. Důvěru v bankovní systém však lze posilovat nejen ekonomickými ukazateli a ekonomickou výkonností. Komerční banky se zpravidla snaží navenek prezentovat v tom nejlepší světle, čímž si vytvářejí nejen pozitivní image a reputaci, ale také se do jisté míry stávají důvěryhodnějšími. Pokud banka ví, jak se správně prezentovat a zapůsobit, může se těšit mnohem vyšší důvěryhodnosti než finančně zdravější konkurence. Autoři Pérez a Del Bosque (2012, 147-149) tvrdí, že koncept CSR se jeví jako nejlepší nástroj na zlepšení image, skrz který mohou banky nenásilným způsobem vyjadřovat své hodnoty a vize a směřovat je tak ke svým klíčovým stakeholderům.

#### 3.1 Specifika společenské odpovědnosti v bankách

V kontextu globální finanční krize, v níž hrají banky zcela zásadní úlohu, se bankovní instituce staly jedněmi z největších investorů do CSR. Bankovníctví postavené na podnikání s vklady klientů je udržováno pod neustálým tlakem veřejnosti, která se více zajímá jakým způsobem je s jejími penězi nakládáno, zda nedochází k netransparentním operacím, neetickému chování bank, podvodech na klientech apod. Jak však oznámil Greg Smith, bývalý výkonný ředitel Goldman Sachs, který se rozhodl rozhořčen z této klíčové investiční banky světa odejít, bankovní praxe směřuje opačným směrem (Němeček, ©1997-2013). Ve svém autentickém prohlášení, jež otiskl New York Times, tvrdí, že zájmy klientů se dostávají stále více do pozadí na cestách, jakými firma pracuje a jak přemýšlí nad vyděláváním peněz a dodává, že „jestliže nemáte důvěru klientů, přestanou s vámi obchodovat bez ohledu na to, jak inteligentní jste.“

Není tedy snadné veřejnost přesvědčit, že banky vždy chtějí pro své klienty jen to nejlepší a svou strategii nezakládají na nepřiměřené výnosnosti svých obchodů. Banky se přesto vzhledem ke své silně ziskové orientaci snaží o maximální efektivnost CSR. Zaměřují se v tomto kontextu hlavně na ty stakeholdery, ze kterých mají největší prospěch – na své klienty a na své zaměstnance (Pérez a Del Bosque, 2012, s. 150-161). Samotná činnost komerčních bank sice nemá přímé dopady na životní prostředí, nicméně environmentální pilíř banky nemohou přehlížet. Z hlediska environmentu se totiž u bank hodnotí zejména podpora a financování ekologicky zaměřeným projektů.

Komplexním tématem CSR v bankovníctví se doma i v zahraničí zabývá poměrně málo autorů. Téma CSR v bankovním sektoru globálně rozebírá například Scholtens, který se ve svém článku snaží změřit míru společenské odpovědnosti v bankovních sektorech zemí celého světa. Z obsahové analýzy CSR reportů, výročních zpráv a internetových zdrojů hodnotí na základě čtyř faktorů (etické kodexy a reporty CSR, management životního prostředí, odpovědnost finančních produktů, společenské jednání) sociální stránku CSR ve vybraných bankách. Záměrně vynechává první ekonomický pilíř, aby nezkrusoval zbylé dva především dobrovolně orientované pilíře – sociální a environmentální. Nejvyšší míra společenské odpovědnosti byla naměřena v Nizozemí, Německu, Francii, Velké Británii. Naopak nejhůře dopadly překvapivě banky ve Švédsku, Itálii a Japonsku. Nedostatek výzkumu spočívá v okrajové analýze zkoumaných oblastí, kdy se autor zaměřuje pouze na jejich existenci a ne na výsledky, případně jejich fungování. Autor například hodnotí, zda banka nabízí financování ekologicky šetrných projektů, ale již nehodnotí, kolik takových produktů zprostředkovala, či jak jsou kvalitní a konkurenceschopné. V rámci studie byly také potvrzeny názory o pozitivní vlivu CSR na finanční výkonnost komerčních bank. (Scholtens, 2009, s. 162-173)

### **3.2 Vliv CSR na finanční výkonnost**

Co se týče vlivu CSR na finanční výkonnost, předkládá Soana (2011, s. 134-135) čtyři možnosti, jakým vlivem může CSR na finanční výkonnost působit: (1) negativní vliv ve smyslu kritiky Miltona Friedmana; (2) pozitivní vliv potvrzující přímou souvislost se zlepšením finančních výsledků; (3) smíšený vliv, kde za jistou hranicí již CSR nepřináší užitek a nakonec (4) finanční výkonnost může být zcela bez vlivu konceptu CSR. Dodává, že nadpoloviční většina studií potvrdila pozitivní vliv, přestože výsledky studií vždy závisí na vybraném odvětví a na zvolených metodách měření CSR.

Pozitivní vliv na finanční výkonnost představuje jeden ze základních faktorů pro komplexní přijetí společensky odpovědných principů v bance. Management komerčních bank motivován ziskem a z něho plynoucími odměnami musí být přesvědčen, že smysl společenské odpovědnosti nespočívá pouze v samotné dobročinnosti, případně reputaci banky, ale je předmětem jistého ekonomického zhodnocení. Ze zkušeností společností, které CSR zavedly do svých podnikových strategií, vyplývá, že například zavedením environmentální politiky se výrazně snížily náklady. Lze konstatovat, že CSR aktivity mohou mít vliv na snížení nákladů na reklamu, jelikož dobrou reklamou může být již samotná odpovědná



činnost banky. Diskutovanou otázkou zůstává, zda má koncept CSR prokazatelný a zásadní vliv na finanční výkonnost bank nebo zda výkonnost více závisí na makroekonomických podmínkách a celkové ekonomické situaci.

Svůj pohled nabídly autorky Kvasničková Stanislavská, Margarisová a Šťastná (2011, s. 157-163), které se ve svém příspěvku zabývají vztahem mezi finanční výkonností bank vyjádřenou čistým ziskem a společensky odpovědnými aktivitami ve smyslu výše poskytnutých darů v rámci firemní filantropie. Studie zaměřená na tři největší banky v České republice (Česká spořitelna, ČSOB a Komerční banka) neprokázala přímou závislost mezi sledovanými veličinami. Poměrně nešťastným je ale výběr veličiny poskytnutých darů, která neříká mnoho o společensky odpovědném chování banky, nýbrž spíše o jejím společensky odpovědném přerozdělování peněz.

### 3.3 Spokojenost klientů

CSR aktivity v komerčních bankách by měly vést k navyšování spokojenosti klientů, která tvoří významnou součást sociálního pilíře a lze říci, že na spokojenosti klientů je ve své podstatě postaven celý bankovní model podnikání. Belás (2010, s. 61) tvrdí, že nejspolehlivější cestou k dosahování zisku je spokojený zákazník, tento přístup je dlouhodobý a může znamenat nižší finanční výkonnost podniku v krátkém období. Podle něj v tomto kontextu komplexní starostlivost o klienta představuje významný způsob zvyšování výkonnosti komerční banky (možnost získat dodatečné výnosy z prodeje dalších produktů, úspora nákladů na získávání nových klientů apod.) a spokojenost klienta (úspora času a nákladů na operace v jiné bance).

Výkony managementu komerční banky jsou zpravidla hodnoceny z velké části na základě zisku. Finanční krize však prokázala, že ne všechny bankovní zisky jsou tvořeny stejně. Zisky vytvořené obchody se spokojenými klienty se vyplatí mnohem více ve střednědobém až dlouhodobém horizontu než zisky, kterých bylo dosaženo obchodováním na trzích, snižováním nákladů nebo zvyšováním čistého úrokového výnosu v bankách. Tyto zisky navíc již ze své povahy a z časového hlediska nepodporují růst podnikání. Současný nesoulad mezi nespokojeností klienta s bankovním odvětvím (relativně vysoká) a ochotou klienta změnit banku (relativně nízká) je v dlouhodobém horizontu jednoduše neudržitelný. (Krawcheck, 2012, s. 107-111)

Koncept CSR a s ním spojené aktivity by teoreticky měly vést ke zvýšené spokojenosti klientů v bankách. Jak však vyplývá například ze studie McDonalové a Rundle-Thielové (2007, s. 178), přímá souvislost mezi spokojeností klientů se CSR aktivitami není tak jednoznačná. Klienti více reagují na výhody, které jsou s nimi přímo spojeny. Autorky zjistily, že existuje určitá hierarchie CSR aktivit, které ovlivňují spokojenost klientů a na závěr své studie předkládají otázku, zda je role zákazníka opravdu tak důležitá pro zvyšování podílu na trhu, tržní hodnoty či maximalizaci zisku, a zda nehrají větší roli spíše média a politická situace.

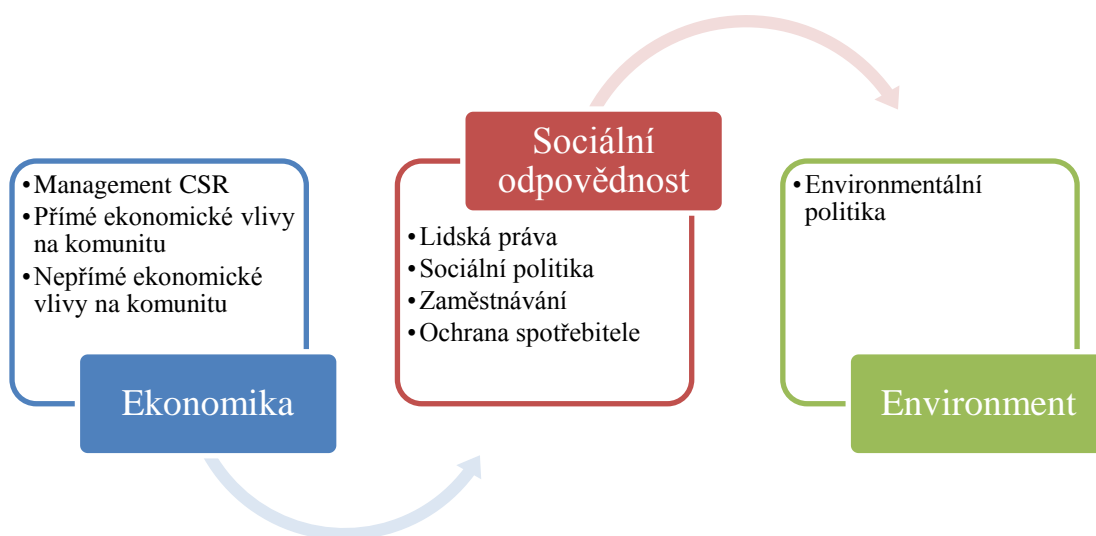
Průzkum společnosti Deloitte ukázal, že Češi patří mezi nejkonzervativnější klientelu z hlediska střídání jednotlivých bank. Pouze 17 % klientů uvedlo, že v minulosti buď změnilo banku, nebo mají v současnosti účty nejméně u dvou různých bank. Průzkum naznačil také vysokou nespokojenost českých spotřebitelů s výší bankovních poplatků. Klienti očekávají také kvalitnější propagaci poradenství od své banky při výběru služeb pro své potřeby. (Deloitte, ©2013)

Poněkud odlišný pohled poskytla studie poradenské společnosti PwC, která provedla v roce 2011 rozsáhlý průzkum na vzorku více než 90 bank ze čtyř zemí (Rusko, Ukrajina, Slovensko a Česká republika). S využitím mystery shoppingu bylo posuzováno působení značky a její hodnoty na zákazníka (*Brand*), komunikace se zákazníkem (*Communication*), prostředí působící na zákazníka (*Environment*), jakým způsobem jsou zákazníkům nabízeny produkty banky (*Offering*) a přístup k jednání se zákazníkem (*Culture*). České banky se ve všech kategoriích umístily na první příčce a celkově tak výrazně předčily ostatní země. Nutno však dodat, že šlo „pouze“ o srovnání se zeměmi z východnější části Evropy. Srovnání se západoevropskými bankami by nemuselo dopadnout obdobně. Studie však dokázala, že v České republice mají principy etického chování a koncept CSR slušné základy. (PwC, 2011, s. 4-18)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODIKA HODNOCENÍ CSR

Výchozím rámcem pro vlastní měření a hodnocení společenské odpovědnosti v komerčním bankovníctví České republiky se stala metoda KORP vytvořená Sdružením Korektní podnikání, pro potřeby analýzy však značně upravená. Tato metoda je podrobně popsána v publikaci Společenská odpovědnost firem (CSR): Aplikace a hodnocení (Plášková, 2009), kterou vydala Rada kvality České republiky společně s Českou společností pro jakost, Sdružením pro oceňování kvality a zmiňovaným Sdružením Korektní podnikání. Na základě metody se zároveň hodnotí firmy v soutěži Národní cena ČR za CSR.



Obr. 2. Přehled hodnocených oblastí v daných pilířích CSR, zdroj: vlastní zpracování

Základní pilíře společenské odpovědnosti (ekonomický, sociální a environmentální) jsou v tomto hodnocení rozděleny do osmi oblastí (viz Obr. 2) čítající celkem 26 kritérií, které jsou předmětem bodového ohodnocení na stupnici od 0 do 100. Bodové ohodnocení se vztahuje zejména k poskytnutým informacím o dané oblasti a kritériu, k důkazům o aktivitě v dané oblasti CSR, k míře zapojení bank v porovnání s ostatními sledovanými bankami a k uvedeným výsledkům, které se podařilo společensky odpovědnými aktivitami vykázat (viz Tab. 4).

Tab. 4. Klíč k bodovému ohodnocení, zdroj: vlastní zpracování  
s pomocí Pláškové (2009, s. 76-83)

Počet bodů	Zdůvodnění bodového ohodnocení
<b>0 – 10</b>	Nejsou k dispozici žádné informace o dané oblasti
	Žádné důkazy o společensky odpovědných aktivitách
	Výsledky se nevykazují
<b>11 – 40</b>	Nedostatečný výskyt informací o dané oblasti
	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí
	Výsledky ukazují negativní trendy nebo nesplňují cíle
	Zaostávání v dané oblasti v porovnání s ostatními bankami
<b>41 – 70</b>	Dostatečný výskyt informací o dané oblasti
	Přesvědčivé důkazy týkající se relevantních oblastí
	Výsledky ukazují nevýrazné nebo rostoucí trendy nebo jsou plněny cíle
	Nadprůměrné postavení v oblasti v porovnání s ostatními bankami
<b>71 – 100</b>	K dispozici jsou velmi podrobné informace o dané oblasti
	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se relevantních oblastí
	Byly dosaženy trvale udržitelné výsledky
	Dominantní postavení v dané oblasti v porovnání s ostatními bankami

Analyzovaný vzorek představuje čtveřici největších tuzemských bank podle počtu klientů – Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Komerční banka a GE Money Bank. Celková klientská základna těchto bankovních domů vytváří dostatečně reprezentativní vzorek vypovídající o aktuální úrovni uplatňování společenské odpovědnosti v českém bankovním sektoru. Výsledkem analýzy je stanovení vlastního CSR indexu pro každou banku, tj. výpočet průměrného bodového ohodnocení za všechna kritéria. Vytvořením CSR indexu dostane koncept společenské odpovědnosti požadovanou kvantitativní podobu, která poslouží k analýze závislosti CSR a finanční výkonnosti jednotlivých bank.

Formou obsahové analýzy z veřejně dostupných zdrojů – výročních zpráv za roky 2011 a 2012, zpráv o společenské odpovědnosti za rok 2011 a aktuálních informací z internetových stránek – se praktická část bakalářské práce snaží o co nejobektivnější pohled na koncept CSR ve sledovaných bankách. Nutno dodat, že Česká spořitelna a Československá obchodní banka, na rozdíl od Komerční banky a GE Money Bank, mají do své

CSR strategie zahrnutý také CSR reporting – Zpráva o společenské odpovědnosti v případě České spořitelny a Zpráva o udržitelném rozvoji u ČSOB. Tato skutečnost významně ovlivňuje měření a výsledky téměř ve všech oblastech analýzy, protože CSR reporty představují poměrně obsáhlou informační základnu pro měřená kritéria a hodnocení společenské odpovědnosti je jedním z důvodů reportování samotného.

#### 4.1 Představení vybraných bank

Českou spořitelnu (ČS) vlastněnou skupinou Erste Group lze označit za největšího hráče na českém trhu. Tradiční banka se pyšní největší klientskou základnou v zemi (více než 5 milionů klientů) a významným způsobem se zapojuje do společensky odpovědných aktivit a firemního dárcovství. Své dárcovské aktivity uskutečňuje zejména skrz svou Nadaci České spořitelny a v soutěži Fincentrum Banka roku obhájuje již několik let titul Nejdůvěryhodnější banka roku. (Česká spořitelna, ©2013)

Druhou největší klientskou základnou disponuje Československá obchodní banka (ČSOB), která spadá pod belgickou finanční skupinu KBC. Stejně jako Česká spořitelna je vlastněna zahraničními vlastníky, čímž přejímá z velké části jeho firemní kulturu. Z hlediska společenské odpovědnosti již získala ČSOB mnoho ocenění a na CSR klade dlouhodobě důraz. (ČSOB, ©2013)

Komerční banka (KB) vlastněná francouzskou skupinou Sociétés Générale patří mezi přední bankovní instituce v České republice. Oblíbenosti se těší zejména u studentů jako nejžádanější zaměstnavatel (Zaměstnavatel roku, ©2009-2013). Na poli CSR rozvíjí své aktivity pomocí Nadace Jistota, ale také za podpory Sociétés Générale v různých oblastech trvale udržitelného rozvoje. Je držitelem titulu Fincentrum Banka roku 2012. (Komerční banka, ©2013)

Čtvrtou bankou doplňující sledovaný vzorek je GE Money Bank (GE). Počet klientů člena skupiny General Electric přesahuje jeden milion. Pozornost si vyžaduje například její několikanásobné obhájení Internet Banky jako nejlepšího produktu roku v anketě Zlatá koruna. (GE Money Bank, ©2001-2013)

## 5 VÝSLEDKY HODNOCENÍ CSR VE VYBRANÝCH BANKÁCH

Základní pilíře CSR – Ekonomika, Sociální odpovědnost a Environment jsou vyhodnocovány zvlášť a rozděleny na 8 základních oblastí: Management CSR, Přímé ekonomické vlivy na komunitu, Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu, Lidská práva, Sociální politika, Zaměstnávání, Ochrana spotřebitele a Environmentální politika.

### 5.1 Ekonomika

#### 5.1.1 Management CSR

Management a organizační zabezpečení celého konceptu CSR v organizaci je nedílnou součástí implementace společenské odpovědnosti. Závazek managementu a vedení organizace, v tomto případě komerční banky, hraje jednu z nejdůležitějších rolí, jelikož všechna strategická rozhodnutí týkající se zejména přijetí a uplatňování CSR či schvalování finančních prostředků do společensky prospěšných projektů leží především na vedení banky.

Oblast managementu CSR do jisté míry odděluje organizace, které berou svou společenskou odpovědnost vážně od těch, které společensky odpovědné nejsou nebo pojmají koncept a aktivity CSR příležitostně s vidinou krátkodobého prospěchu či posílení reputace.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, za jednu z brzd dlouhodobého rozvoje konceptu CSR se považuje správná a vhodná komunikace společensky odpovědných aktivit organizace směrem ke svým klíčovým stakeholderům, což souvisí s kritériem Dokumenty a záznamy o CSR. Riziko skeptického pohledu veřejnosti na nevhodnou komunikaci CSR aktivit reálně existuje, a proto je nutné zvažovat často decentnější formy komunikace místo masových kampaní. Nejvhodnější formou komunikace by měl být postoj k CSR jako takový, zahrnující individuální přístup a odpovědné chování ke každému stakeholderovi (klientovi, zaměstnanci atd.) zvlášť, což z dlouhodobého hlediska posiluje image banky více než finančně náročné investice do společensky odpovědných a filantropických projektů doprovázených mediální masáží. Analýza se však zaměřuje na informace dostupné z veřejných zdrojů a vychází pouze z oficiálních materiálů, tudíž hodnotí pouze informace poskytnuté bankami. Externí informace zainteresovaných stran nejsou brány v potaz.

Tab. 5. Hodnocená kritéria v oblasti Management CSR, zdroj: vlastní zpracování

MANAGEMENT CSR				
Kritérium	ČS	ČSOB	KB	GE
Jmenování představitelů CSR	60	70	30	0
Určení oblasti působnosti, strategie a cílů CSR	80	60	50	10
Dokumenty a záznamy o CSR	90	60	50	20
Systém zlepšování	40	0	30	0
Audity a systém hodnocení	0	20	10	20

V oblasti Managementu CSR dominuje před ostatními Česká spořitelna, která svou CSR strategii prolíná celou Zprávou o společenské odpovědnosti a nabízí rozhodně nejvíce informací o společensky odpovědných aktivitách banky. V kritériu Jmenování představitelů CSR však má mírně lepší hodnocení ČSOB, která v rámci Politiky udržitelného rozvoje uvádí proces, kterým podněty z oblasti CSR vedou ke generálnímu řediteli, jenž společenskou odpovědnost v bance zaštiťuje. Podněty z vnějšího či vnitřního prostředí prověří nejprve expertní skupina, která rozhoduje o přijetí projektů a ty předává Řídicímu týmu pro udržitelný rozvoj. Ten podléhá přímo generálnímu řediteli a představenstvu. Česká spořitelna, stejně jako Komerční banka, využívá institutu ombudsmana, který může vytvářet dojem představitele CSR. Společenskou odpovědnost v České spořitelně navíc zaštiťuje generální ředitel Pavel Kysilka, který byl již po několikáté vyhlášen Nejlepším bankéřem roku v rámci ceny Fincentrum Banka roku. Slabším dojmem vůči hodnoceným bankám působí GE Money Bank, která přes všechny své CSR aktivity, kterých není málo, nedisponuje žádnou detailnější dlouhodobou strategií, ani neuvádí představitele CSR. Strategie jednotlivých bank jsou zpravidla orientovány především na spokojenost, srozumitelnost, jednoduchost nebo vstřícnost ke klientům a následují vztahy a péče k zaměstnancům. ČSOB uvádí konkrétní linii zainteresovaných stran v pořadí klienti – zaměstnanci – životní prostředí – okolí. Česká spořitelna si zajistila nejvíce bodů díky své konkrétní strategii Investování pro budoucnost 2011 – 2013 založenou na vzdělávání, pomoci lidem v nouzi a udržitelném rozvoji.

Nejvíce kvalitních záznamů o CSR bylo nashromážděno ze zdrojů České spořitelny. Stejně jako ČSOB reportuje o CSR ve Zprávách o společenské odpovědnosti, resp. o udržitelném



rozvoji. Komerční banka se nejvíce vyjadřuje na svých internetových stránkách a společenské odpovědnosti je věnováno poměrně hodně prostoru ve také ve výroční zprávě.

Co se týče kritéria Systému zlepšování, jenž zahrnuje také identifikaci silných stránek a příležitostí ke zlepšení, značně pokulhávají GE Money Bank i ČSOB. Česká spořitelna uvádí zavedení systémů Six Sigma či Kaizen vedoucí k trvalému zlepšování podnikových procesů. Na základě průzkumů, z kterých vzešly klientské náměty na zlepšení, upravila Česká spořitelna výši poplatků za předčasné splacení hypoték.

Velký nedostatek v managementu a organizačním zabezpečení CSR souvisí s audity a hodnocením společenské odpovědnosti. Všechny banky využívají svého interního auditu, který však není zaměřen na CSR. Komerční banka využívá monitoringu všech činností, jež byl převzat od vlastníka Sociéte Générale. GE Money Bank spolu s ČSOB uvádějí, že využívají hodnocení iniciativy Byznys pro společnost zabývající se mezinárodním systémem měření LBG, u nás Standard odpovědná firma, ovšem bez uvedených výsledků, což bodové ohodnocení značně snižuje.

### 5.1.2 Přímé ekonomické vlivy na komunitu

Druhá a třetí analyzovaná oblast souvisí s ekonomickými vlivy bank na komunitu a okolí. Investování do CSR se u bank přímo odvíjí od ekonomické výkonnosti, tudíž je pro rozvoj CSR a filantropické aktivity žádoucí dosahovat uspokojivých ekonomických výsledků. Součástí přímých ekonomických vlivů jsou také přístupy k výběru zaměstnanců a dodavatelů. Tyto oblasti by měly rozhodně patřit do strategického uvažování o CSR a trvale udržitelném rozvoji komerční banky.

*Tab. 6. Hodnocená kritéria v oblasti Přímé ekonomické vlivy na komunitu,*

*zdroj: vlastní zpracování*

PŘÍMÉ EKONOMICKÉ VLIVY NA KOMUNITU				
Kritérium	ČS	ČSOB	KB	GE
Přímé ekonomické výsledky	80	70	60	40
Přístupy k výběru pracovníků	60	60	70	40
Přístupy k výběru dodavatelů	60	20	40	10

I přes finanční krizi se bankám v české prostředí poměrně daří. Odrážejí to zejména výsledky čistých zisků za poslední roky a také vysoká míra kapitálové přiměřenosti, což do-

kazuje stabilitu českého bankovního sektoru. Nejvíce se dařilo České spořitelně, která v posledních letech 2010 až 2012 dosáhla průměrného ročního zisku 14,1 mld. Kč před druhou ČSOB s 13,3 mld. Kč, Komerční bankou s 12,2 mld. Kč a GE Money Bank s 4,2 mld. Kč. Do kritéria Přímé ekonomické výsledky byly ještě zahrnuty hodnoty ROA, ROE a kapitálová přiměřenost. Předmětem bodového ohodnocení tedy bylo především srovnání ekonomických výsledků v rámci sledované čtveřice bank. Za zmínku však stojí zajímavé výsledky GE Money Bank, která ve srovnání finančního ukazatele ROA dosáhla nejlepšího průměrného výsledku ve sledovaných letech s hodnotou 2,6 %. Z hlediska kapitálové přiměřenosti dosáhla dokonce hodnoty přes 20 %, přičemž podle pravidel Basel II mají banky udržovat minimální kapitálovou přiměřenost na hranici 8 %. Nadměrná hodnota však může být podnětem pro management banky s otázkou ekonomické efektivity.

Obecně vzato přístupy k výběru zaměstnanců mají banky jako jedny z největších zaměstnavatelů u nás velmi propracované s jasnou formou a podobou. Využívají zpravidla pohovory, assessment centra, testování či psychologické diagnostiky. V hodnoceních nejlepších zaměstnavatelů se banky umísťují na prvních příčkách. Například Komerční banka se stala nejžádanějším zaměstnavatelem desetiletí pro studenty v soutěži Sodexo Zaměstnavatel roku. Česká spořitelna se umístila na čtvrtém místě v kategorii Zaměstnavatel desetiletí.

Mnohem zajímavějším předmětem hodnocení se stalo kritérium Přístupy k výběru dodavatele, jež zapadá do celkové implementace společenské odpovědnosti v organizaci. Nejvyššího bodového ohodnocení dosáhla Česká spořitelna, která jako jediná ze sledovaných bank disponuje standardizovaným postupem při výběru dodavatele. Soustava kritérií tohoto postupu se zaměřuje zejména na transparentnost, odpovědnost, poctivé jednání a objektivnost obchodního partnera. ČSOB pouze uvádí, že spolupracuje s ekologicky smýšlejícími partnery, Komerční banka se řídí zásadami Ethical Sourcing Policy v duchu společenského závazku Sociétés Générale k ochraně životního prostředí. Tyto zásady a principy jsou pravidelně kontrolovány vyhodnocovány. GE Money Bank poskytuje pro každého svého obchodního partnera pouze jistý dokument o integritě.

### **5.1.3 Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu**

Obsáhlé téma ve třetí analyzované oblasti Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu představují investice do veřejného prospěchu a budování veřejných služeb. Podstatou těchto filantropických aktivit je podpora veřejně prospěšných projektů a služeb na dobrovolné bázi bez očekávání zisku. Nutno podotknout, že z těchto dobročinných aktivit mohou pro

organizaci plynout jiné benefity, například zvýšení loajality zaměstnanců, zlepšení image organizace nebo uznání směrem od stakeholderů. Dvě sledované banky využívají pro investiční aktivity spojené s firemní filantropií své vlastní nadace.

Zaměstnanost banky díky své velikosti a počtu zaměstnanců v řádech tisíců a zároveň díky kontinuálnímu navyšování počtu poboček a pracovníků bank ovlivňují velmi zásadně. V tomto kritériu jsou bodově hodnoceny přírůstky zaměstnanců v jednotlivých bankách za poslední tři roky.

Středem zájmu v kritériu Vliv na šíření vzdělanosti a podpora školství je finanční gramotnost. V podstatě všechny sledované banky se na problematiku finanční gramotnosti dlouhodobě zaměřují formou vzdělávacích projektů. V souvislosti se zachováním puncu dobrého zaměstnavatele ve velké míře podporují komerční banky také české vysoké školy.

*Tab. 7. Hodnocená kritéria v oblasti Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu, zdroj: vlastní zpracování*

NEPŘÍMÉ EKONOMICKÉ VLIVY NA KOMUNITU				
Kritérium	ČS	ČSOB	KB	GE
<b>Vliv investic do veřejného prospěchu</b>	80	70	70	50
<b>Vliv na rozvoj zaměstnanosti</b>	40	60	50	0
<b>Vliv na šíření vzdělanosti a podpora školství</b>	70	80	20	60

Česká spořitelna se pyšní největším počtem filantropických projektů a podporou neziskových organizací a nadací. Pro svou společensky prospěšnou funkci založila Nadaci České spořitelny, u které zveřejňuje například celkové investice do projektů v roce 2012 ve výši 16,5 mil. Kč. Spolu s ČSOB se Česká spořitelna pravidelně umisťuje v ceně TOP Odpovědná firma v kategorii Největší firemní dárci. Za roky 2009 až 2011 poskytla dary ve výši 164,1 mil. Kč, což je ze sledovaných bank nejvíce. ČSOB podle metodiky ceny TOP Odpovědná firma poskytla finanční prostředky ve výši 112,8 mil. Kč. Při pohledu na výši zisků však lze zjistit, že zmiňované finanční dary ve sledovaném období představovaly relativně malý poměr k ziskům – 0,43 % v případě České spořitelny a 0,28 % u ČSOB. Komerční banka uvádí, že prostřednictvím své Nadace Jistota přispěla v roce 2012 na veřejně prospěšné aktivity částkou 7,7 mil. Kč. Nedostatkem výročních zpráv a veřejně dostupných informací je pravidelné a strukturované uvádění investic a poskytnutých finančních prostředků v rámci firemní filantropie.

Důležitou částí vlivu investic do veřejného prospěchu je také podpora začínajících podnikatelů. V České spořitelně využívají k podpoře podnikatelů inovační programy TOP INOVACE, INOSTART nebo Dreamcatcher zaměřené na financování inovačních projektů a rozvojových aktivit firem. ČSOB podporuje sociálního podnikání v podobě financování tzv. chráněných dílen a také nabízí zvýhodněné účty pro neziskový sektor s nadstandardním úročením. Možností u ČSOB je také nabídka investování do společensky odpovědných fondů, které investují do ekologických firem nebo infrastruktury, čímž zlepšují kvalitu života. Projekt GE Money Bank Život nápadům podporuje začínající ženy podnikatelky. Ženy se mohou díky projektu inspirovat úspěšnými podnikatelkami, načerpat informace ve vzdělávací části projektu (Akademie Život nápadům), a pokud své podnikání uvedou úspěšně do života, mohou se stát dalšími z řady ambasaderek celého projektu. Komerční banka se v roce 2012 stala partnerem projektu Podnikatelský projekt roku, který pořádá vládní agentura CzechInvest ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu.

ČSOB a Česká spořitelna získaly v prvním kritériu vyšší bodové ohodnocení i díky poskytování grantových programů neziskovým organizacím, ve kterých již delší dobu působí jejich zaměstnanci. Česká spořitelna uvádí, že v rámci tohoto grantového programu podpořila v roce 2011 celkem 10 projektů částkou 300 000 Kč. ČSOB podpořila 41 projektů s celkovým rozdělením částky jednoho milionu korun.

Sledované banky se v rámci svých filantropických aktivit zpravidla vždy zaměřují na určitou znevýhodněnou skupinu populace či oblast. Komerční banka je prostřednictvím své nadace aktivní zejména v podpoře hospiců a je také partnerem dětských babyboxů, na jejichž provoz vynakládá každoročně 200 000 Kč. Česká spořitelna dlouhodobě pracuje s neziskovými organizacemi s tématem pomoci v oblasti prevence a léčby drogově závislých. GE Money Bank má ve svém programu pomoc znevýhodněným občanům formou poskytovaných grantů. V roce 2012 se GE povedlo poskytnout 2 miliony korun na téměř 80 projektů. ČSOB se zaměřením na rozvoj regionů rozdělila téměř 3 miliony korun v rámci komunitních grantů. Za zmínku stojí určitě také vstřícný krok České spořitelny, která v roce 2012 založila nadaci Depositum Bonum na podporu vědy a výzkumu. Nadační jmění tvoří zejména peníze promlčených pohledávek z anonymních vkladních knížek.

Hlavním tématem v posledním hodnoceném kritériu v oblasti vlivů na komunitu je již zmiňovaná finanční gramotnost. Česká spořitelna, ČSOB i Komerční banka ve svých materiálech hojně uvádějí, že podporují iniciativu Poradna při finanční tísní, jejichž hlavní náplní je poskytovat profesionální pomoc lidem v oblasti spravování svých financí nebo

pokud se ocitnou ve finanční krizi. Co se týče projektů jednotlivých bank, lze zmínit ČSOB Nadační program vzdělání, který na projekty se zaměřením na finanční gramotnost rozdělil v roce 2011 celkem jeden milion korun. Jako generální partner se ČSOB představila v soutěži Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy pro děti ze základních a středních škol s názvem Finanční gramotnost. Na téma finanční gramotnost a děti se zaměřuje také GE Money Bank se svým projektem Rozumíme penězům, který se stal součástí vzdělávacího programu některých základních škol. Česká spořitelna se podílela na produkci seriálu Aby dluhy nebolely a vydala také publikaci Dnešní finanční svět, která má za účelem zvýšení finanční gramotnosti přiblížit veřejnosti svět financí, jeho chápání a pojmy. Lze ocenit také vzdělávací projekty MoneyMánie a Spořínkov určené mládeži a dětem nebo založení Dámského investičního klubu v režii České spořitelny.

## 5.2 Sociální odpovědnost

### 5.2.1 Lidská práva

V kritériích třetího pilíře Sociální odpovědnost se nejvíce prolínají etické principy přijaté v jednotlivých bankách a jejich komunikace směrem ke klíčovým stakeholderům. Oblast lidských práv se v organizačním prostředí váže především k pracovním právním vztahům a pracovním podmínkám. Stěžejní dokument představuje v téhle souvislosti etický kodex, který využívají kromě jedné všechny vybrané banky. Banka na etických principech z velké části zakládá svůj byznys, poněvadž vztah banka-klient je alfou a omegou její ekonomické výkonnosti.

Velmi diskutované téma v České republice i v zahraničí se týká rovných příležitostí, kde se nejčastěji uvádí problematika stejných podmínek v zaměstnání pro muže a ženy. Český bankovní sektor však tuhle otázku nemusí považovat za problematickou, neboť většinu zaměstnanců komerčních bank tvoří ženy. Otázkou zůstává, nakolik jsou ženy obsazovány do manažerských pozic. Nicméně banky se ve svých materiálech vyjadřují k tomuto tématu s velmi vstřícným postojem.

Tab. 8. Hodnocená kritéria v oblasti Lidská práva, zdroj: vlastní zpracování

LIDSKÁ PRÁVA				
Kritérium	ČS	ČSOB	KB	GE
Etický kodex	100	100	100	50
Antidiskriminační opatření a rovné příležitosti	60	40	40	30
Evidence incidentů a stížností v oblasti lidských práv	50	10	40	30

V prvním kritériu Etický kodex byla hodnocena pouze existence tohoto stěžejního dokumentu v bance, nikoliv jeho kvalita či dodržování. Proto také dosáhly tři banky nejvyššího bodového ohodnocení. Dodržování etického kodexu by mělo být základním předpokladem pro společensky odpovědné chování banky, avšak informace k dodržování nebo nedodržování etických norem nejsou k dispozici a mohou se též opírat o subjektivní názory a individuální případy nespokojených klientů či zaměstnanců. GE Money Bank se hlásí k etickému kodexu vydanému Českou bankovní asociací bez zveřejnění interního sborníku etických pravidel. Z tohoto důvodu dosáhla v kritériu pouze polovičního počtu bodů.

Zatímco všechny banky více či méně zmiňují svůj odpovědný přístup k rovným příležitostem, Česká spořitelna má zavedenu i tzv. protidiskriminační klauzuli, což v tomto kritériu její bodové ohodnocení zvyšuje. ČSOB uvádí obecnou formuli, že respektuje názory jednotlivce bez ohledu na pohlaví, rasu, náboženství nebo přesvědčení. Kladně byla hodnocena také podpora všech bank v problematice postavení žen ve společnosti, ať už v době mateřské dovolené (ČSOB – Program pro maminky a tatínky) nebo při profesním rozvoji (Komerční banka – projekt Talent Management). Česká spořitelna a Komerční banka dokonce uvádějí, že zastoupení žen na celkovém počtu zaměstnanců je více jak 70 %. GE Money Bank založila iniciativu Women's Network, která pomáhá ženám v GE podpořit jejich kariéru a tím i výsledky firmy.

GE Money Bank, stejně jako Česká spořitelna a Komerční banka, podporují institut ombudsmana, který se zabývá mimo jiné stížnostmi v oblasti lidských práv. Česká spořitelna navíc disponuje institutem Manažera pro etiku, jehož úkolem je poradenství v otázkách etiky, dohlížení na naplňování etického kodexu a poskytnutí cesty k vznesení podezření na porušení etických zásad.

### 5.2.2 Sociální politika

Oblast sociální politiky se ve velké míře prolíná s již hodnocenými kritérii. Do veřejného života komunity se banky často zapojují prostřednictvím svých zaměstnanců a jejich dobrovolnických aktivit. Banky počítají s přínosem těchto dobročinných projektů a aktivit především v souvislosti s pozitivním vnímáním bankovních domů v očích veřejnosti. Nedílnou součástí sociálně odpovědných principů v organizaci je přijetí protikorupčních politik a postupů. Problematika korupce má v České republice silné základy, proto jsou firmy vystavovány společenskému tlaku k přijetí standardizovaných a systematických protikorupčních postupů.

Tab. 9. Hodnocená kritéria a v oblasti Sociální politika, zdroj: vlastní zpracování

SOCIÁLNÍ POLITIKA				
Kritérium	ČS	ČSOB	KB	GE
Vliv činnosti a zapojení do veřejného života komunity	70	60	40	70
Protikorupční politiky a postupy	10	60	70	0

Kromě zákonem stanoveného počtu dní dovolené, mohou zaměstnanci všech bank využít jednoho či dvou dnů v roce na charitativní a obecně prospěšné aktivity. Ve všech sledovaných bankách ukázali zaměstnanci velmi vysokou míru angažovanosti. V České spořitelně využilo v roce 2011 možnosti dobrovolně se zapojit celkem 1805 zaměstnanců (o 8 % více než v roce 2010) ve více než 130 neziskových organizacích. Česká spořitelna navíc nabízí svým zaměstnancům ve vedoucích pozicích v rámci programu Manažeři pro dobrou věc sdílení odborných znalostí s některou neziskovou organizací po dobu jednoho týdne. V dobrovolnickém programu ČSOB s názvem Pomáháme společně se zapojilo přes 500 zaměstnanců ve 48 neziskových organizacích. Zaměstnanci Komerční banky se každoročně účastní darování krve. Velmi dobrou devízou a základem dobrého bodového ohodnocení GE Money Bank je její několikrát oceněná samostatná organizace GE Volunteers. V roce 2012 se GE podařilo zapojit celkem 658 dobrovolníků do 124 dobrovolnických akcí. Dobrovolníci GE Volunteers se rekrutují z řad zaměstnanců, ale i z jejich rodinných příslušníků a přátel. GE Money Bank se také v projektu GE Pro zdraví snaží veřejnost informovat o důležitosti zdravé výživy a pořádá semináře na téma stress managementu, zdravotní prevence či na problematiku tabáku. Vrcholem projektu je akce GE týden pro zdraví.

Mezi dalšími zajímavými projekty bank lze zmínit interní kampaň ČSOB s názvem Kdo, když ne já. Generální ředitel ČSOB Pavel Kavánek k této kampani říká, že se zaměstnance formou e-magazínů, akcí a diskuzí podařilo povzbudit k zamyšlení, jak i malá pomoc může uskutečnit velké věci.

Podpora bank nesměruje pouze k neziskovým organizacím, ale také do oblasti kultury nebo sportu. Komerční banka se zaměřuje na finanční podporu neprofesionálních sportů a stala se například partnerem České Florbalové Unie a Mistrovství ČR v požárním sportu. Spolu s Policií ČR podpořila Česká spořitelna a ČSOB kampaně týkající se bezpečného internetu spojeného s riziky užívání internetu a s odpověďmi, jak se jim bránit.

Celkový pohled na dobročinné aktivity banky dotváří jejich spolupráce s nadacemi a neziskovými organizacemi. Důvodem pro vysoké bodové ohodnocení České spořitelny je například podpora Nadačního fondu manželů Klausových, Charity ČR, občanského sdružení Život 90 nebo Nadace VIA a Nadace Partnerství. ČSOB úzce spolupracuje s Centrem Paraple, Kontem Bariéry nebo také s organizací Business Leaders Forum, která se zabývá konceptem CSR. GE Money Bank podporuje sdružení pacientek s rakovinou prsu Mamma HELP apod.

Zatímco Česká spořitelna ani GE Money Bank se téměř vůbec nezmiňují o protikorupčních opatřeních, ČSOB uvádí přijetí Politiky skupiny KBC proti korupci a úplatkářství, která formuluje postoj k prevenci a boji proti korupci s uplatňováním nulové tolerance. Komerční banka ve svých etických pravidlech zavedla Antikorupční politiku, která je k nahlédnutí na jejích internetových stránkách. ČSOB rovněž přijala vnitřní politiku přijímání darů se základním pravidlem, že povoleno je přijímat pouze pozornosti, které jsou spíše gestem než darem. Výsledky týkající se míry korupce bohužel ze své podstaty nejsou dostupné.

### 5.2.3 Zaměstnávání

Třetí oblast v sociálním pilíři je věnována zaměstnanecké politice. Punc dobrého zaměstnavatele je pro banky velmi významným aspektem jejich činnosti. Zaměstnancům bývá mnohdy přisuzován větší vliv na výkonnost banky než samotným klientům. Správně motivovaný a spokojený zaměstnanec je zvláště v bankovním byznysu velmi ceněn.

Motivační a rozvojové programy hojně využívají všechny vybrané banky. Rozdíl se tvoří až v konkrétním zaměření jednotlivých programů. Za zmínku stojí také podpora odcházejících zaměstnanců, tzv. outplacement.



Tab. 10. Hodnocená kritéria v oblasti Zaměstnávání, zdroj: vlastní zpracování

ZAMĚSTNÁVÁNÍ				
Kritérium	ČS	ČSOB	KB	GE
Motivační programy a benefity	40	30	40	30
Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	50	50	40	40
Systém pro řešení stížností zaměstnanců	80	0	30	20
Fluktuace pracovní síly	0	0	0	0
Podpora odcházejících zaměstnanců	40	40	0	0

Z hlediska motivačních programů a zaměstnaneckých benefitů lze říci, že pracovníci bank mají v tuzemských poměrech velmi dobrou pozici. Kromě klasických benefitů (stravenky, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky na rekreaci, výhodné podmínky při nákupu produktů banky atd.) nabízejí banky již zmiňované volno na dobrovolnické aktivity nebo akciové programy pro zaměstnance. Konkrétní znění motivačních programů však banky ve svých materiálech nezveřejňují, což je důvodem k nízkému hodnocení všech sledovaných bank v tomto kritériu.

Systémem pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců disponují všechny banky, avšak jeho přesnou podobu krom jednotlivých projektů nelze zjistit. Česká spořitelna intenzivně podporuje jazykové kurzy, účastní se prestižního trainee programu Group Junior Achievement pro nejlepší absolventy vysokých škol, věnuje se mentoringu a koučinku svých zaměstnanců a skrz svá Development centra a program Čas evoluce rozvíjí potenciál svých manažerů. ČSOB uvádí, že svým zaměstnancům poskytuje široké spektrum vzdělávacích kurzů a pyšní se také tím, že na vzdělávání bylo v roce 2011 vynaloženo více než 100 milionů korun. Komerční banka využívá svého projektu Talent management k vychování a udržení špičkových zaměstnanců, školicí střediska, otevřela také manažerskou M'Academy zaměřenou na dlouhodobý rozvoj manažerských dovedností. GE Money Bank uvádí kromě klasických programů rozvoje také GE Money University, ovšem bez bližší specifikace její činnosti nebo leadership programy pro nejtalentovanější mladé pracovníky.

Dále mají banky ve svých strategiích týkající se zaměstnanecké politiky zakomponovány pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Bohužel nezveřejňují výsledky ani nespecifikují, jakým způsobem spokojenost měří. Česká spořitelna vyniká mezi ostatními bankami svým systémem pro řešení stížností zaměstnanců a jejich zpětné vazby. Zaměstnanci

mohou využít mnoha kanálů otevřené komunikace s vedením. Od telefonní linky generálního ředitele, přes pravidelné snídaně s generálním ředitelem, otevřené poštovní schránky až po návštěvy členů představenstva na pobočkách. Komerční banka a GE Money Bank řeší zpětnou vazbu od svých zaměstnanců pomocí anket a dotazníků.

Velkou mezerou v reportování společenské odpovědnosti a veřejně dostupných materiálů u všech sledovaných bank jsou informace o aktuální míře fluktuace zaměstnanců. Míra fluktuace by mohla korespondovat s úrovní spokojenosti zaměstnanců, a proto má tento údaj jistou důležitost pro hodnocení v oblasti zaměstnanecké politiky.

Podporou odcházejících zaměstnanců, tzv. outplacementem se zabývá pouze ČSOB a Česká spořitelna, která nabízí aktivní konzultační servis při hledání nového zaměstnání, semináře a pohovory s odcházejícími zaměstnanci. ČSOB nabízí zaměstnancům poradenství, přehled pracovních míst uvnitř firmy a příručku Poradce pro orientaci na trhu práce.

#### 5.2.4 Ochrana spotřebitele

Poslední skupina kritérií v pilíři Sociální odpovědnosti se zabývá citlivým tématem ochrany spotřebitele. Nejvýznamnějším kritériem je v této souvislosti Monitorování a měření spokojenosti zákazníků. Jak již bylo několikrát uvedeno, spokojenost klientů má na chod banky největší vliv, avšak výsledky tohoto kritéria postrádají exaktní data, jelikož si banky monitorují a měří spokojenost klientů pouze pro interní potřeby.

Tab. 11. Hodnocená kritéria v oblasti Ochrana spotřebitele, zdroj: vlastní zpracování

OCHRANA SPOTŘEBITELE				
Kritérium	ČS	ČSOB	KB	GE
<b>Dodržování zákonů v marketingové komunikaci</b>	50	50	50	50
<b>Monitorování a měření spokojenosti zákazníků</b>	50	30	10	10
<b>Reklamace a stížnosti zákazníků</b>	60	30	80	30

Úplná absence údajů byla zaznamenána v kritériu marketingové komunikace a dodržování zákonů s ní spojených. Pokud se banky snaží prezentovat samy sebe v rámci společenské etiky, měli by o tom veřejnost a své stakeholdery vhodně informovat. Předpokládá se, že vzhledem k velikosti bank a možným právním postihům si banky nemohou protizákonnou reklamu dovolit, tudíž získaly všechny banky v prvním kritériu padesát bodů. Při nulovém

ohodnocení by výsledky zkreslovaly bodové ohodnocení celé oblasti, stejně jako při ohodnocení stobodovém.

Spokojenost klientů je v bankách většinou interně monitorována a měřena, avšak opět bez zveřejnění výsledků. Česká spořitelna informuje, že na základě průzkumů spokojenosti zaměstnanců, které se srovnáním s evropským průměrem vycházejí velmi dobře, se daří zlepšovat interní procesy a služby. Ve své výroční zprávě předkládá pouze výsledek měření spokojenosti firemní klientely s 93% spokojeností. Pro zvýšení objektivnosti reportování CSR by bylo velmi přínosné komplexní zveřejnění výsledků měření spokojenosti a formy tohoto měření. Podle studie PwC z roku 2010, která je popsána v teoretické části dosáhla nejlepšího hodnocení mezi sledovanými bankami právě Česká spořitelna s výsledkem 4,06 na škále od 0 do 5. Za ní se umístila Komerční banka (3,99), ČSOB (3,97) a GE Money Bank (3,95).

Poslední hodnocené sociální kritérium se týká reklamací a způsobem podávání a vyřizování stížností od klientů směrem k bance. Propracovaným systémem podávání stížností se třemi instancemi disponuje Komerční banka. Po prvních dvou instancích, které představují nahlášení reklamace telefonní či emailovou cestou a postoupení reklamace útvaru Řízení stížností, mohou klienti využít služeb ombudsmana. Doplnujícím dokumentem instituce ombudsmana je v tomto kontextu Charta ombudsmana zaměřená na klientské stížnosti, která je dostupná na internetových stránkách banky. V roce 2012 se na ombudsmana obrátilo 119 klientů a ombudsmanem bylo přímo vyřešeno 21 případů. Česká spořitelna informuje o 80% úspěšnosti vyřešení stížnosti do druhého dne. Tým ombudsmana vyřeší podle výroční zprávy stížnost průměrně za 11 dnů s 75% spokojeností s řešením. Objektivně také uvádí, že předměty stížností jsou často individuální selhání jednotlivých pracovníků. GE Money Bank a ČSOB poskytují pouze obecné informace o možnostech podání reklamace.

## **5.3 Environment**

### **5.3.1 Environmentální politika**

Environmentální politiku a otázky spojené s ochranou životního prostředí považují komerční banky za důležitou součást CSR koncepce. S ohledem na trvale udržitelný růst a tlaky ze strany veřejnosti musejí banky, stejně jako podniky z jiných hospodářských odvětví, přijmout ekologické zásady a principy pro fungování společensky odpovědných organizací. Environmentální politika nehraje vzhledem k ekonomické výkonnosti komerční

banky významnou roli, ale banky přesto věnují ekologickým otázkám poměrně hodně finančních prostředků zejména formou financování ekologicky zaměřených projektů.

*Tab. 12. Hodnocená kritéria v oblasti Environmentální politika,  
zdroj: vlastní zpracování*

ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKA				
Kritérium	ČS	ČSOB	KB	GE
Dobrovolné nástroje	80	60	70	30
Environmentální dopady činnosti	80	60	60	50

Z hlediska environmentální politiky se banky ve svých programech zpravidla zavazují ke snižování spotřeby energie a zdrojů a snaží se to dokazovat konkrétními výsledky. Například Česká spořitelna zaznamenala v návaznosti na přijaté závazky ke snižování spotřeby pokles spotřeby vytištěného papíru o 13 %. ČSOB zdůrazňuje kromě snížení spotřeby energií také omezování spotřeby paliv spojenou se služebními cestami a často se pyšní svou budovou sídla, která byla za svůj šetrný přístup k životnímu prostředí několikrát oceněna. Komerční banka zase uvádí, že se zavázala k 100% odběru zelené energie, tj. energie vyprodukované obnovitelnými zdroji. V obou environmentálních kritériích zaostává GE Money Bank, která ve svých zdrojích informuje o ekologické politice velmi málo.

Podstatně významnější prostředek bank týkající se environmentální politiky a ochrany životního prostředí spočívá v přístupu k financování ekologických projektů. Česká spořitelna disponuje nejlepšími předpoklady pro podporu těchto projektů zejména prostřednictvím svého speciálního Energy teamu ČS. Členové týmu pomáhají potencionálním investorům s přípravou a realizací energetických projektů v oblasti úspory energie a její výroby z obnovitelných zdrojů. V roce 2011 byly financovány projekty za téměř 5 mld. Kč. ČSOB a Komerční banka se zavázaly k dodržování mezinárodních pravidel Světové banky s názvem Equator Principles, podle nichž bankovní sektor určuje a řídí sociální a environmentální rizika v projektovém financování. Banky navíc podporovaly a nabízely produkty spojené s pozastaveným vládním projektem Zelená úsporám, ovšem s výjimkou GE Money Bank, která tuto možnost neuvedla. Dostupné informace postrádají záznamy o konkrétních počtech a částkách investovaných do ekologických projektů. Pouze Česká spořitelna uvádí počet a výši investic do projektů na výrobu energie z obnovitelných zdrojů.

Zajímavostmi souvisejícími s environmentální politikou mohou být například vyjádření ČSOB o používání kancelářského papíru se sníženou gramáží, projekt České spořitelny elektronické fakturace @FAKTURA, možnost zaměstnanců Komerční banky vypočítat si jakou uhlíkovou stopu po sobě zanechávají a tím je zapojit do ekologického smýšlení, participace České spořitelny i Komerční banky do programu Zelená firma se zaměřením na recyklaci nebezpečného odpadu v podobě vysloužilých elektrospotřebičů apod.

Důvodem vyššího ohodnocení všech bankovních domů v kritériu Environmentální dopady činnosti je především samo bankovní odvětví, které svým konáním obecně životní prostředí nezatěžuje. Česká spořitelna získala nejvyšší bodové ohodnocení hlavně díky svému Energy teamu a poskytnutým informacím o investicích do projektů na výrobu energie z obnovitelných zdrojů.

#### 5.4 Shrnutí výsledků

Hodnocení CSR aktivit ve vybraných bankách přineslo různorodé výsledky (viz Tab. 13). Bodové ohodnocení jednotlivých oblastí je průměrem všech hodnocených kritérií v dané oblasti. Celkem bylo hodnoceno 8 oblastí obsahující 26 kritérií.

Tab. 13. Shrnutí výsledků podle hodnocených oblastí, zdroj: vlastní zpracování

Oblast	ČS	ČSOB	KB	GE
<b>Management CSR</b>	54,0	42,0	34,0	10,0
<b>Přímé ekonomické vlivy na komunitu</b>	66,7	50,0	56,7	30,0
<b>Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu</b>	63,3	70,0	46,7	36,7
<b>Lidská práva</b>	70,0	50,0	60,0	36,7
<b>Sociální politika</b>	40,0	60,0	55,0	35,0
<b>Zaměstnávání</b>	42,0	24,0	22,0	18,0
<b>Ochrana spotřebitele</b>	53,3	36,7	46,7	30,0
<b>Environmentální politika</b>	80,0	60,0	65,0	40,0
<b>Průměrná hodnota (CSR index)</b>	64,2	52,2	51,8	31,8

V šesti oblastech dominuje Česká spořitelna jako největší hráč na českém bankovním trhu, nižšího hodnocení dosahuje pouze v oblastech Nepřímých ekonomických vlivů na komunitu a Sociální politiky, kde nejlepší bodovanou pozici získala ČSOB. Ta spolu s Komerční

bankou dosahuje velmi podobného hodnocení ve všech oblastech. Poslední hodnocená banka GE Money Bank značně zaostává ve většině oblastí.

Z obecného pohledu dosahuje nejnižšího hodnocení oblast Zaměstnávání, což je způsobeno slabým popisem motivačních a rozvojových programů pro zaměstnance, nezveřejněnými informacemi týkající se aktuální míry fluktuace a slabá podpora outplacementu. Naopak nejvyšší hodnocenou oblastí je Environmentální politika pouze se dvěma kritérii.

*Tab. 14 Shrnutí výsledků podle hodnocených pilířů, zdroj: vlastní zpracování*

Pilíř	ČS	ČSOB	KB	GE
<b>Ekonomika</b>	61,3	54,0	45,8	25,6
<b>Sociální odpovědnost</b>	51,3	42,7	44,7	29,9
<b>Environment</b>	80,0	60,0	65,0	40,0

Po shrnutí bodových ohodnocení jednotlivých oblastí do základních pilířů společenské odpovědnosti (viz Tab. 14) vyplývá, že nejlepšími výsledky v oblasti CSR se prezentuje Česká spořitelna s celkovým průměrným hodnocením 64,2 bodů před ČSOB s 52,2 bodů, Komerční bankou s 51,8 bodů a GE Money Bank s 31,8 bodů. Toto celkové bodové ohodnocení lze pro účely zkoumání vlivu CSR na finanční výkonnost vybraných bank označit jako CSR index.

Česká spořitelna dosahuje nejlepšího bodového ohodnocení ve všech třech základních pilířích. Nejslabší výsledky ze sledovaných bank vykazuje GE Money Bank. Nutno podotknout, že GE Money Bank zdaleka nedosahuje velikosti ostatních tří bank co do počtu klientů, zaměstnanců nebo výše zisku. Komerční banka ve dvou pilířích (Sociální odpovědnost a Environment) má pozici druhého nejlepšího výsledku před ČSOB, která ale lepší výkonností v pilíři Ekonomika uhájila druhé místo.

## 5.5 Vliv CSR na finanční výkonnost vybraných bank

Druhým cílem bakalářské práce je nastínit souvislost mezi uplatňováním konceptu CSR a finanční výkonností bank. Problém nastává ve chvíli, kdy je nutné CSR v organizaci kvantifikovat, aby bylo dosaženo porovnání s kvantifikovatelnými daty finanční výkonnosti (např. čistý zisk, ROE, ROA apod.). Někteří autoři ve svých studiích zkoumali závislost mezi ekonomickou výkonností v podobě čistého zisku a konceptem CSR v podobě výše poskytnutých darů na veřejně prospěšné aktivity. Poskytnuté dary ovšem nevypovídají o

společensky odpovědném chování banky, nýbrž spíše o jejím společensky odpovědném přerozdělování peněz. S využitím získaného CSR indexu se následující část pokusí nastínit závislost mezi společenskou odpovědností a vybranými ukazateli ekonomické výkonnosti bank. Předmětem zkoumání je i závislost zjištěných výsledků jednotlivých pilířů CSR.

Ke zjištění závislosti byly použity data z výročních zpráv bank a vybrané ukazatele (čistý zisk, rentabilita vloženého kapitálu – ROE, rentabilita aktiv – ROA a poměr provozních nákladů a provozních výnosů) byly zprůměrovány v tříletém období od roku 2010 až 2012 (viz Tab. 15). Průměr má za úkol zvýšit vypovídací hodnotu zkoumání, jelikož využití dat vykázaných pouze za rok 2012 by mohlo výsledky závislosti zkreslovat. Aktuální úroveň uplatňování CSR v této souvislosti totiž není otázkou jen roku 2012, ale i analyzovaného roku 2011 a mnoho projektů týkající se CSR běží v bankách již několik let.

*Tab. 15. Vstupní data pro zkoumání závislosti mezi CSR a finanční výkonností,  
zdroj: vlastní zpracování s využitím dat z výročních zpráv bank*

		ČS	ČSOB	KB	GE
<b>CSR</b>	<b>Ekonomika</b>	61,3	54,0	45,8	25,6
	<b>Sociální odpovědnost</b>	51,3	42,7	44,7	29,9
	<b>Environment</b>	80,0	60,0	65,0	40,0
	<b>CSR index</b>	64,2	52,2	51,8	31,8
<b>Ukazatele finanční výkonnosti 2010 – 2012</b>	<b>Čistý zisk (v mld. Kč)</b>	14,1	13,3	12,2	4,2
	<b>ROE</b>	18,6%	19,6%	15,6%	15,2%
	<b>ROA</b>	1,5%	1,4%	1,7%	2,6%
	<b>Provozní náklady/Provozní výnosy</b>	41,3%	45,9%	40,5%	-

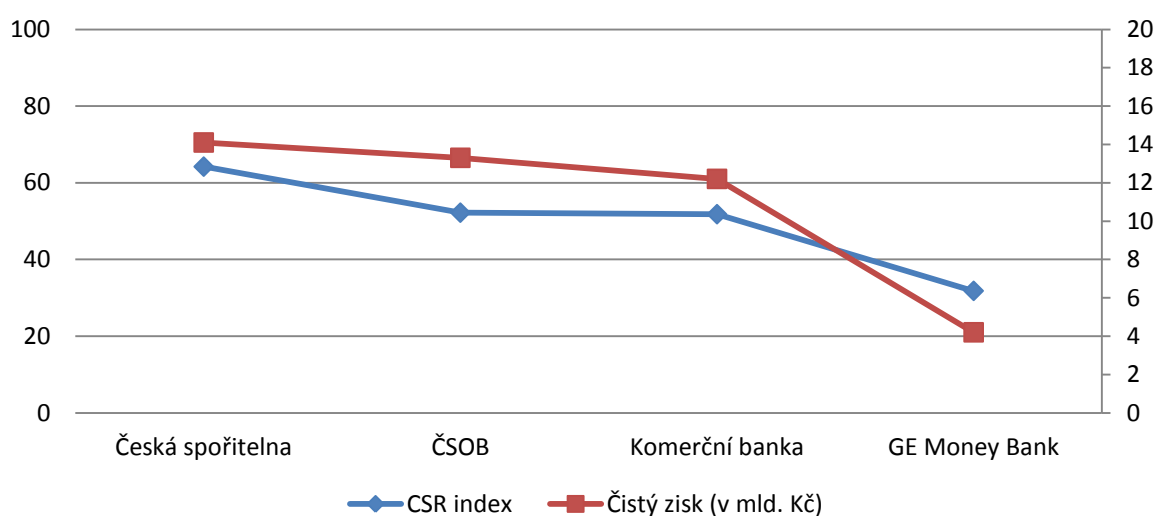
Nutno zde říci, že vypovídací hodnota CSR indexu (průměr jednotlivých hodnocených pilířů) může být diskutabilní. Model pracuje s obsahovou analýzou veřejně dostupných zdrojů (výroční zprávy, zprávy o CSR, internetové zdroje), ve kterých nemusejí být údaje úplné. Roli v hodnocení může do jisté míry sehrát také subjektivní pohled hodnotitele. Nicméně vlastní model CSR indexu a zkoumaná závislost může být přínosná pouze bez vlivu vnějších faktorů.

Jediná GE Money Bank ve svých výročních zprávách neuvádí ukazatel provozní náklady/provozní výnosy, proto se v tabulce hodnota ukazatele u GE Money Bank nezahrnuje.

Tab. 16. Přehled závislostí mezi CSR a ukazateli finanční výkonnosti, zdroj: vlastní zpracování s využitím programu XLStatistics

CSR	Čistý zisk	ROE	ROA	N/V
<b>Ekonomika</b>	0,9683	0,8093	-0,9513	0,1704
<b>Sociální odpovědnost</b>	0,9454	0,5897	-0,8848	-0,5729
<b>Environment</b>	0,9024	0,5528	-0,8289	-0,5879
<b>CSR index</b>	0,9512	0,6679	-0,9010	-0,3500

S využitím statistického programu XLStatistics pro výpočet korelačních koeficientů závislosti vychází najevo velmi silná závislost všech pilířů CSR a CSR indexu spolu s čistým ziskem (viz Tab. 16). Silnou závislost (blíže k hodnotě 1) lze pozorovat také u rentability vloženého kapitálu ROE, přičemž silný vliv vykazuje ukazatel ROE s pilířem Ekonomika. Naopak silně negativní závislost ukazuje CSR index a hodnocené pilíře CSR k návratnosti aktiv ROA. Tato negativní závislost však souvisí s hodnotou aktiv, kterou jednotlivé banky vykazují. Zatímco Česká spořitelna disponuje s více než 900 mil. Kč aktiv, GE Money Bank uvádí asi 135 mil. Kč. Lze předpokládat, že při vyšší hodnotě aktiv mají aktiva sníženou rentabilitu. Středně silnou závislost (-0,35) má CSR index s poměrem provozních nákladů k provozním výnosům. U tohoto ukazatele je ovšem nutné si uvědomit, že negativní závislost se v tomto případě mění na závislost pozitivní a platí zde nepřímá úměra, poněvadž čím menší hodnota nákladů k výnosům, tím lépe pro banku.



Obr. 3. Graf závislosti vlastního CSR indexu a průměrného čistého zisku v mld. Kč za roky 2010 až 2012, zdroj: vlastní zpracování s využitím dat z výročních zpráv bank



## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Analýzou současné úrovně uplatňování společensky odpovědných principů v českém bankovním sektoru bylo zjištěno několik nedostatků, která zapříčinily nižší hodnocení a tím pádem horší umístění mezi samotnými bankami. Komunikace CSR byla uvedena jako jedna z největších brzd rozvoje celého konceptu. Vhodná forma komunikace CSR směrem ke svým klíčovým stakeholderům velmi ovlivňuje celkový dojem z konceptu společenské odpovědnosti v komerčních bankách. Správnou cestou, jak informovat o odpovědném chování, jsou několikrát zmiňované CSR reporty. Česká spořitelna využívá svých Zpráv o společenské odpovědnosti, ČSOB vydává Zprávy o udržitelném rozvoji, zatímco Komerční banka a GE Money Bank samostatnou zprávu o společensky odpovědných aktivitách nevydávají. U těchto dvou bank je věnováno CSR několik stran ve výročních zprávách a hlavním zdrojem jsou pak internetové stránky. V této souvislosti doporučení zejména pro Komerční banku, jejíž koncept CSR byl v analýze ohodnocen velmi dobře, zní logicky – zvážit přínosy a podpořit strategii společenské odpovědnosti CSR reportem. Vodítko pro tvorbu kvalitního reportu nabízejí mezinárodní iniciativy zabývající se CSR, mezi kterými vyniká organizace Global Reporting Initiative. Při tvorbě reportu by se nemělo zapomínat na jeho základní aspekty, mezi které patří důvěryhodnost, úplnost informací, věcnost a vhodná formální a srozumitelná úprava.

Mezera se vytváří také v chybějícím interním nebo externím systému hodnocení CSR, o kterém by banky mohly informovat pomocí CSR reportu nebo výroční zprávy. Možnost pro zlepšení procesů představuje také využívání sociálních auditů, které jsou velmi rozšířené v zahraničí.

Z provedené analýzy se podařilo shrnout návrhy a doporučení pro jednotlivé banky. Česká spořitelna zaostávala pouze v několika málo kritériích. Nejméně informací poskytuje v oblasti protikorupční politiky, která může mít významný vliv na činnost banky a zachování etických principů. Pokud Česká spořitelna zvláštní protikorupční politiku nemá (z dostupných informací v této oblasti nebyly zjištěny žádné výsledky), lze se inspirovat dokumentem Antikorupční politika, kterou disponuje Komerční banka. Postupy k zabránění korupčního jednání a jejich prevenci lze sepsat a sestavit tak plnohodnotný dokument dodržovaný napříč celou organizací.

ČSOB zaostává ve více kritériích, které se věnují systému a evidenci stížností. Vhodný systém řešení stížností, který prezentuje například Komerční banka se svou linií tří instan-

cí, může mít značný vliv na spokojenost klientů i zaměstnanců. A spokojený klient, stejně jako spokojený zákazník, nepochybně tvoří přidanou hodnotu. Česká spořitelna v této souvislosti uvádí různé možnosti, jak se mohou zaměstnanci vyjádřit k činnosti banky. Jde například o pravidelnou událost snídaně s generálním ředitelem či vždy otevřené poštovní schránky. Druhým doporučením pro ČSOB je zavedení standardizovaného postupu při výběru dodavatele, což patří k zásadním otázkám v ekonomickém pilíři společensky odpovědných firem.

Z hodnocení Komerční banky lze vyčíst pouze malé množství kritérií, ve kterých by vůbec nebodovala. Stejně jako GE Money Bank neuvádí žádné informace o podpoře odcházejících zaměstnanců. V rámci zachování dobré pověsti a etického přístupu je tato oblast outplacementu důležitým prvkem zaměstnanecké politiky. Nabízet poradenství při hledání nového zaměstnání či jiná formu podpory nemusí obnášet vysoké finanční investice. Lze stanovit kritéria, která by měl zaměstnanec pro tuto podporu splňovat a vhodným způsobem (poradenství, motivační semináře) ho na novou situaci připravit. Komerční banka také na rozdíl od ostatních tří bank neorganizuje žádné vlastní programy v kontextu zvýšení finanční gramotnosti v České republice. Tento trend bude bohužel v České republice stále aktuální a projekty bankovních domů v této oblasti jsou vždy chvályhodným počinem.

Nejvíce prostoru pro zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti se nachází u GE Money Bank, která je sice v porovnání s ostatními bankami v hodnocení konceptu CSR velmi slabá, ale lze u ní nalézt spoustu smysluplných a odpovědných projektů. Navíc nedosahuje takové velikosti a finančních výsledků v porovnání se zbylými sledovanými bankami. První mezerou v etické politice je nezveřejnění interního etického kodexu. Ten by měl korespondovat s etickým kodexem České bankovní asociace, ovšem banky do něj často vkládají i své hodnoty, mise a vize, které mu dodávají na významu. S tím souvisí i celá CSR strategie v GE Money Bank, která není zaštitěna žádným představitelem CSR nebo týmem pro společenskou odpovědnost. Velkým nedostatkem je také velmi slabá podpora environmentálních otázek a projektů.

Poslední doporučení se týká všech sledovaných bank, které zpravidla neuvádějí nebo blíže nespecifikují své motivační a rozvojové programy pro zaměstnance. Ve svých materiálech informují pouze o možnostech motivačního programu, mentoringu či koučinku, vzdělávacích a jazykových kurzů, manažerských akademií apod. Pokud by uváděli ke každému programu konkrétní požadavky, cíle a výsledky, celou oblast by tyto informace zpřehlednily a zpřístupnily i dalším zainteresovaným stranám.

Při zkoumání vlivu uplatňování konceptu CSR na finanční výkonnost bank se projevila silná závislost s čistým ziskem, tudíž lze předpokládat, že posílením společensky odpovědného chování i s pomocí výše uvedených návrhů a doporučení mohou banky dosáhnout vyšších zisků. Ekonomická výkonnost však závisí na více faktorech a nelze tedy tuto závislost považovat za jedinou relevantní informaci. Rovnici čím větší banka, tím větší zisk a tím vyšší hodnota CSR indexu v tomto kontextu nelze potvrdit, ale už vůbec ne vyvrátit.

Otázkou zůstává, zda by banky dosahovaly takových finančních výsledků, kdyby koncept CSR neuplatňovaly. Za předpokladu správného pojetí konceptu lze považovat plnění závazků a uspokojování klíčových stakeholderů – klientů a zaměstnanců především. Bez individuálního přístupu ke každému klientovi, férové cenové politiky, fungujícího systému stížností a všech ostatních aspektů, které mají vliv na spokojenost klienta, by banky jistě nedosahovaly uspokojivých finančních výsledků. Spokojený klient totiž v bankovní praxi od banky neodchází a naopak sám nové klienty přivádí. Podobně to platí i o spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanec spokojený s férovým přístupem k ohodnocování jeho práce, možnostmi kariérního růstu formou motivačních a vzdělávacích programů či vstřícným postojem managementu, který umí vyslechnout jeho návrhy, dokáže svou práci vykonávat více než dobře s předpokladem zvýšeného prodeje produktů své banky. Tyto předpoklady by však měly být podloženy konkrétními výzkumy zaměřenými na spokojenost klientů a zaměstnanců bank. Stejně jako výzkumy zaměřené na množství klientů, kteří jsou ochotni koupit produkt banky, která se zasazuje svými dobročinnými aktivitami o rozvoj komunity, bez ohledu na cenu nebo konkurenci.

## ZÁVĚR

Společenská odpovědnost komerčních bank je zajisté téma spadající do současné diskuze o odpovědném podnikání. Vlastní přístup k analýze CSR na vzorku čtyř největších bank v České republice přinesl obohacující závěry. Koncept CSR uplatňují české komerční banky na poměrně vysoké úrovni. Středem zájmu jsou především dobročinné projekty a vzdělávací programy na podporu zvýšení finanční gramotnosti v naší zemi. Banky věnují pozornost také environmentálním otázkám a snaží se financovat ekologicky šetrné projekty.

Ze čtyř sledovaných bank – Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka a GE Money Bank – dosáhla nejvyššího CSR indexu (vlastní bodového ohodnocení CSR) Česká spořitelna jako největší hráč na českém bankovním trhu s výsledkem 64,2 bodů. ČSOB (52,2 bodů) a Komerční banka (51,8 bodů) vykázaly velmi podobné výsledky ve většině sledovaných oblastí a jejich míru společenské odpovědnosti tak lze hodnotit jako solidní. Za vedoucí trojici podstatně zaostává GE Money Bank (31,8 bodů), která však zdaleka nedosahuje velikosti a finanční výkonnosti jako ostatní sledované banky.

Z širšího úhlu pohledu lze konstatovat, že banky se chtějí prezentovat v co nejlepším světle, což potlačuje jakoukoli schopnost reflexe a zveřejňování i negativních dopadů svých činností. Důkazem jsou neuváděné informace o výsledcích průzkumů spokojenosti zaměstnanců a klientů a s tím související informace o míře fluktuace zaměstnanců. Zveřejnění negativních výsledků činností bank může paradoxně vést k větší objektivnosti při reportování CSR aktivit. Navíc by banky mohly uvádět také možné prostory ke zlepšení a zavazovat se k jejich nápravám. Součástí práce jsou také konkrétní návrhy na zlepšení v oblasti CSR pro jednotlivé banky.

Velmi důležitým zjištěním je pozitivní vliv uplatňování společenské odpovědnosti na finanční výkonnost. Při zkoumání závislosti mezi ekonomickými ukazateli a CSR indexem vyšlo najevo, že míra uplatňování společensky odpovědných principů vyjádřená právě tímto CSR indexem značně koreluje s výší průměrného dosahovaného zisku z posledních let.

Cíle práce položené na jejím začátku byly z velké míry splněny. Podařilo se zhodnotit a kvantifikovat úroveň uplatňování konceptu společenské odpovědnosti v prostředí českého komerčního bankovníctví a zároveň dokázat pozitivní vliv CSR na finanční výkonnost bank. Práce nabízí zčásti objektivní, ale také do velké míry subjektivní pohled. V tomto kontextu nebylo vždy snadné ohodnotit stanovená kritéria a spoléhat na uvedené neúplné či nejasné informace.

Vzhledem k problematice měření společenské odpovědnosti si CSR vyžaduje neustále pozornost a zaměření na bankovní sektor je určitě oblastí s velkým prostorem pro nápady, nové hodnotící modely a návrhy k řešení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BELÁS, Jaroslav, 2010. *Management komerčních bank, bankových obchodů a operací*. 1. vyd. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-18-5.

Česká národní banka, ©2013. *Seznam subjektů v sestavě ke dni* [online]. [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: [http://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC\\_LISTINGS\\_RESPONSE\\_3?p\\_lang=cz&p\\_DATUM=04.05.2013&p\\_hie=HI&p\\_rec\\_per\\_page=25&p\\_ses\\_idx=1](http://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB15.BASIC_LISTINGS_RESPONSE_3?p_lang=cz&p_DATUM=04.05.2013&p_hie=HI&p_rec_per_page=25&p_ses_idx=1)

Česká národní banka, ©2003-2013. *Právní předpisy* [online]. [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/legislativni\\_zakladna/banky\\_a\\_zalozny/pravni\\_predpisy.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/legislativni_zakladna/banky_a_zalozny/pravni_predpisy.html)

Česká spořitelna, 2012a. *Výroční zpráva 2011* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz\\_2011.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2011.pdf)

Česká spořitelna, 2012b. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2011* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/0116.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/0116.pdf)

Česká spořitelna, 2013. *Výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz\\_2012.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2012.pdf)

Česká spořitelna, ©2013. *Profil České spořitelny* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

ČSOB, 2011. *Výroční zpráva 2010* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ\\_CSOb\\_2010.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOb_2010.pdf)

ČSOB, 2012a. *Výroční zpráva 2011* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ\\_CSOb\\_2011.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOb_2011.pdf)

ČSOB, 2012b. *Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny ČSOB v roce 2011* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOb\\_CSR\\_2011\\_cz.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOb_CSR_2011_cz.pdf)

- ČSOB, 2013. *Výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ\\_CSOb\\_2012.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnipololetnizpravy/Vyrocnizpravy/VZ_CSOb_2012.pdf)
- ČSOB, ©2013. *Ocenění skupiny ČSOB* [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Oceneni/Stranky/default.aspx>
- Deloitte, ©2013. Průzkum: Více než čtyři pětiny Čechů jsou věrní své bance. *Deloitte Česká republika* [online]. [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/press/press-releases/9563e3bf3cae7310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/press-releases/9563e3bf3cae7310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm)
- GE Money Bank, 2012. *Konsolidovaná výroční zpráva 2011* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/documents/cz/press/gemb-vyrocnizprava-2011.pdf>
- GE Money Bank, 2013. *Konsolidovaná výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/documents/cz/press/gemb-vyrocnizprava-2012.pdf>
- GE Money Bank, ©2001-2013a. *Ocenění* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/o-nas/oceneni#uspech-ve-zlate-korune>
- GE Money Bank. ©2001-2013b. *Společenská odpovědnost* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost>
- Ipsos Tambor, ©2010. Lidé nejsou lhostejní k otázkám CSR ani v dnešní nelehké době. *Ipsos* [online]. [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/lid-nejsou-lhostejn-k-ot-zk-m-csr-ani-v-dne-n-nelehk-dob>
- Komerční zpráva, 2013. *Výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocnizpravy/kb-2012-vyrocnizprava.pdf?ddcc09e11e28e77d5554b3620f91ee66>
- Komerční zpráva, ©2013. *Společenská odpovědnost* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/index.shtml>
- KRÁL, Miloš, 2009. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-07-9.
- KRAWCHECK, Sallie, 2012. Four Ways to Fix Banks. *Harvard Business Review* [online]. Dostupné z: <http://www.washingtonspeakers.com/images/pdfs/KrawcheckSallie.FourWaystoFixBanks.2012.pdf>

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.

KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ, Lucie, Klára MARGARISOVÁ a Kateřina ŠŤASTNÁ, 2012. Corporate Social Responsibility in Banking Sector. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendalianae Brunensis*. LX, No. 2, pp. 157-164. Dostupné z: [http://www.mendelu.cz/dok\\_server/slozka.pl?id=57208;download=91841](http://www.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=57208;download=91841)

MCDONALD, Lynette M. a Sharyn RUNDLE-THIELE, 2008. Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: A research agenda. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 26, issue 3, s. 170-182. DOI: 10.1108/02652320810864643. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02652320810864643>

MEJSTRŮK, Michal, Magda PEČENÁ a Petr TEPLÝ, 2008. *Základní principy bankovníctví: Basic principles of banking*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1500-4.

NĚMEČEK, Josef, ©1997-2013. Proč odcházím z Goldman Sachs. *Patria.cz* [online]. [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2027739/proc-odchazim-z-goldman-sachs.html>

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3157-5.

PÉREZ, Andrea a Ignacio R. DEL BOSQUE, 2012. The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers. *Journal of Business Ethics* [online]. Roč. 108, č. 2, s. 145-166 [cit. 2013-03-24]. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-011-1067-7. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-011-1067-7>

PLÁŠKOVÁ, Alena, 2009. *Společenská odpovědnost firem (CSR): Aplikace a hodnocení podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02205-3. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/79.pdf>

PROSKUROVSKA, Viktorija, 2012. EUROPEAN BANKING FEDERATION. *European Banking Sector: Facts and Figures 2012* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.ebf-fbe.eu/uploads/FF2012.pdf>

PwC, 2011. *Customer Experience Index – 2010* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/en/tiskove-zpravy-2011/assets/customer-experience-index-2010-en.pdf>

REVENDA, Zbyněk, 2012. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-240-6.



SCHOLTENS, Bert, 2009. Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry. *Journal of Business Ethics* [online]. Roč. 86, č. 2, s. 159-175 [cit. 2013-03-20]. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-008-9841-x. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-008-9841-x>

SOANA, Maria-Gaia, 2011. The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. *Journal of Business Ethics* [online]. Roč. 104, č. 1, s. 133-148 [cit. 2013-03-20]. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-011-0894-x. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-011-0894-x>

TRNKOVÁ, Jana, 2004. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum. Dostupné z: [http://new.neziskovky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004txt8529.pdf](http://new.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf)

Zaměstnavatel roku, ©2009-2013. Výsledky – 2012. *Zaměstnavatel roku 2013* [online]. 2009-2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2012.html>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Pilíře CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Trnkové (2004, s. 7-8).....</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 2. Přehled hodnocených oblastí v daných pilířích CSR, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 3. Graf závislosti vlastního CSR indexu a průměrného čistého zisku v mld. Kč za roky 2010 až 2012, zdroj: vlastní zpracování s využitím dat z výročních zpráv bank.....</i>	<i>56</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Přínosy CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Pavlíka (2010, s. 29) .....</i>	23
<i>Tab. 2. Akční plán – vybrané CSR cíle a aktivity, zdroj: vlastní zpracování na základě publikací autorů Kunze (2012, s. 118) a Pavlíka (2010, s. 84-86).....</i>	26
<i>Tab. 3. Přehled oblastí a kritérií metody KORP, zdroj: vlastní zpracování na základě Pláškové (2010, s. 51).....</i>	29
<i>Tab. 4. Klíč k bodovému ohodnocení, zdroj: vlastní zpracování s pomocí Pláškové (2009, s. 76-83).....</i>	37
<i>Tab. 5. Hodnocená kritéria v oblasti Management CSR, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	40
<i>Tab. 6. Hodnocená kritéria v oblasti Přímé ekonomické vlivy na komunitu, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	41
<i>Tab. 7. Hodnocená kritéria v oblasti Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	43
<i>Tab. 8. Hodnocená kritéria v oblasti Lidská práva, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	46
<i>Tab. 9. Hodnocená kritéria a v oblasti Sociální politika, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	47
<i>Tab. 10. Hodnocená kritéria v oblasti Zaměstnávání, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	49
<i>Tab. 11. Hodnocená kritéria v oblasti Ochrana spotřebitele, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	50
<i>Tab. 12. Hodnocená kritéria v oblasti Environmentální politika, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	52
<i>Tab. 13. Shrnutí výsledků podle hodnocených oblastí, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	53
<i>Tab. 14. Shrnutí výsledky podle hodnocených pilířů, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	54
<i>Tab. 15. Vstupní data pro zkoumání závislosti mezi CSR a finanční výkonností, zdroj: vlastní zpracování s využitím dat z výročních zpráv bank .....</i>	55
<i>Tab. 16. Přehled závislosti mezi CSR a ukazateli finanční výkonnosti, zdroj: vlastní zpracování s využitím programu XLStatistics.....</i>	56