

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU NA PŘÍKLADU ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE

MARCELA HOGENOVÁ, ADAM VOTAVA,
MICHAELA RYBÁKOVÁ

1. PŘEDSTAVENÍ

Allen & Overy (A&O) je mezinárodní právní praxe zahrnující Allen & Overy LLP a osoby k ní přidružené. Má na 500 partnerů, více než 5000 zaměstnanců a 29 kanceláří v různých zemích na celém světě.

Advokátní kancelář Allen & Overy, Praha zahájila svou činnost v roce 1992 a po celou dobu své existence poskytuje nejvyšší standard právních služeb. Díky prvotřídním službám i odborným zkušenostem, skvělé znalosti trhu a prostředí a proaktivnímu přístupu se stala na českém trhu jedním z lídrů. V kanceláři pracuje 30 právníků včetně 4 partnerů a více než 20 dalších pracovníků.

Kancelář se specializuje na oblast korporálního práva, bankovníctví a financování, na kapitálové trhy, privatizace, fúze a akvizice, arbitráže a spory, energetiku, pojišťovnictví, komunikace, média, technologie, soutěžní a kartelové právo, nemovitosti, právo životního prostředí, přímé zahraniční investice, obchodní právo, pracovní právo a právo duševního vlastnictví.

2. ÚVOD

Společenská odpovědnost podniku (*Corporate Social Responsibility – CSR*) je koncept, kterým se firmy otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Žádná firma nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje také své okolí (komunitu, sociální situaci zaměstnanců apod.), a naopak stakeholderi ovlivňují úspěch organizace. Podniky proto podle konceptu CSR doplňují své tradiční ekonomické cíle o cíle směřující ve prospěch společnosti (rozšíření strategie firmy o hlediska environmentální, sociální, etická, komunitní). Společenská odpovědnost podniků je trend, který mění orientaci organizací z krátkodobých na dlouhodobé cíle a preferuje optimální zisk nad maximálním.

Společensky odpovědné chování podniku je v podstatě dlouhodobou investicí do jeho celkového rozvoje. Koncept stojí na principech dobročinnosti, dobrovolnosti a partnerství.

Pro tzv. „první fázi“ vývoje funkce CSR je charakteristické sblížování různých funkcí firmy a různých prvků CSR aktivit, které by společnost mohla rozvíjet. Tzv. „druhou fází“ je následně sjednocování těchto funkcí a aktivit a jejich začleňování do celkové strategie a žebříčku hodnot organizace.

I právnické kanceláře mají o CSR zájem a v posledních letech pocítují potřebu začlenit ji trvale do své činnosti a zdokonalovat s ní související postupy. V A&O má smysl pro společenskou povinnost a pomoc potřebným mnoho zaměstnanců napříč všemi kancelářemi. Poskytují tuto pomoc prostřednictvím firemního programu i samostatně formou soukromých aktivit. Podpora je zcela dobrovolná.

V poslední době se mnohé právnické firmy snaží své CSR postupy rozšiřovat a dále profesionalizovat. Tato snaha je vedena především následujícími faktory:

- **Zájem ze strany klientů:** Obchodní klienti právnických firem mají sami přesně vymezené a zavedené CSR postupy (např. práci se svými zaměstnanci či dodavatelem). Následkem toho právnické firmy hlásí zvyšující se počet nabídek a výběrových řízení obsahujících splnění určitých CSR požadavků.
- **Sociální faktor:** Činnost rozvíjejících se nevládních organizací a systémů pro kontrolu CSR se rozšiřují až k dosud spíše opomíjeným ekonomickým segmentům, mezi něž patří i poskytovatelé profesionálních služeb.
- **Zvyšující se viditelnost právnických firem:** Rostoucí počet zaměstnanců, větší geografické zastoupení, zvyšování příjmů a větší transparentnost při podávání zpráv o společnostech činí z právnických firem stále viditelnější součást ekonomiky.
- **Zájem zaměstnanců:** Právnické firmy stále častěji potřebují pro účely získání a udržení kvalitních právních specialistů i jiných zaměstnanců nabízet svým zaměstnancům atraktivní balíček motivujících nepeněžních výhod včetně závazku sociální angažovanosti.
- **Vývoj obchodního modelu právnických firem:** Model společníků se přizpůsobuje rozvíjejícímu se trhu a regulačním tlakům upravováním struktury modelu společníků manažerskými způsoby.
- **Vytváření hlavního proudu CSR postupů:** Rostoucí dostupnost sepsaných nejlepších postupů a metod činí jejich začlenění stále jednodušším, avšak i nutnějším.
- **Sociální angažovanost vlastníků společnosti:** Stejně jako v jiných odvětvích jsou období vysokého růstu a vytváření peněžních hodnot spojena s rostoucí úrovní osobní angažovanosti a profesionální odpovědnosti.

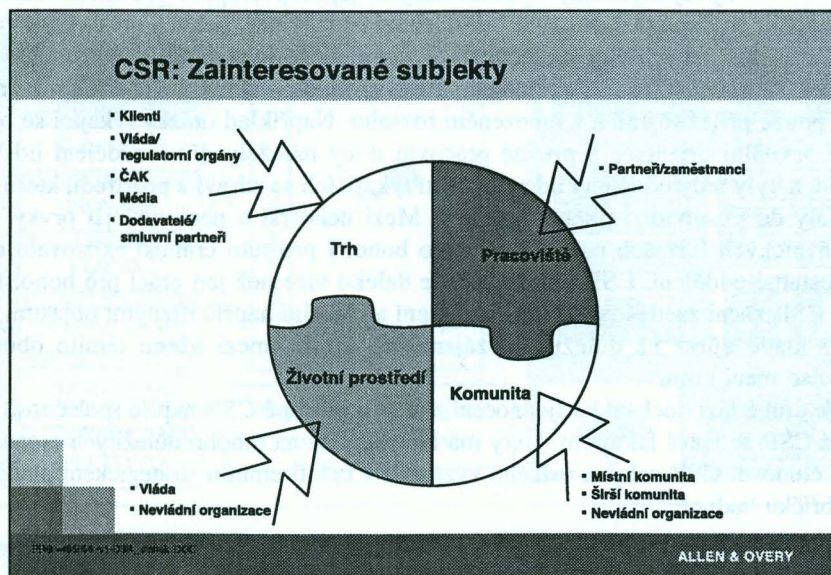
3. ZAINTERESOVANÉ SUBJEKTY

Pro A&O má CSR strategický význam při:

- výběru těch nejlepších pracovníků, jejich motivaci, dalším rozvoji a retenci;
- získávání nových projektů a udržování vztahů s klienty;
- neustálém zlepšování dobrého jména společnosti u externích subjektů (včetně místní komunity, případně státních orgánů).

Naše služby jsou postaveny na dobré pověsti. Pro lepší představu níže uvádíme naše zainteresované subjekty. Jsou rozděleny do 4 hlavních oblastí – trh, komunita,

zaměstnanci a životní prostředí. Hlavní zainteresované subjekty v každé oblasti jsou v tabulce níže zobrazeny šipkou.



Odpovědnost vůči těmto zainteresovaným subjektům je znázorněna níže. Jedná se o povinnost managementu vůči společnosti.



4. OD PRVNÍ K DRUHÉ FÁZI CSR V PŘÍPADĚ ALLEN & OVERY

Vývoj myšlenky CSR a rozvíjení jejích postupů v právnické kanceláři lze rozdělit do dvou fází. V první fázi dochází ke splnutí různých prvků CSR začleňných v různých částech společnosti do samostatné funkce CSR. Historicky byly prvky CSR součástí různých oddělení, která spolu do té doby vzájemně spolupracovala pouze příležitostně a v omezeném rozsahu. Například otázky týkající se odlišnosti sexuální orientace a pružné pracovní doby náležely dříve oddělení lidských zdrojů a byly tedy odděleny od záležitostí týkajících se zdraví a prostředí, které zase spadaly do působnosti jiného oddělení. Mezi nejstarší a neobvyklejší prvky CSR v právnických formách patří činnost pro bono. I pro tuto činnost existovalo dříve samostatné oddělení. CSR však zahrnuje daleko více než jen práci pro bono. Koncept CSR začal zastřešovat strategii, vedení a chování napříč různými oblastmi, přičemž klade důraz na důležitost vzájemných vztahů mezi všemi těmito oblastmi a soulad mezi nimi.

Ve druhé fázi dochází ke sjednocení aktivit a postupů CSR napříč společností, přičemž CSR se stává faktorem, který má klíčový vliv na mnoho důležitých organizačních činností. CSR nabývá velkého významu v celofiremním strategickém plánování a žebříčku hodnot.

5. ÚVOD DO MĚŘENÍ CSR

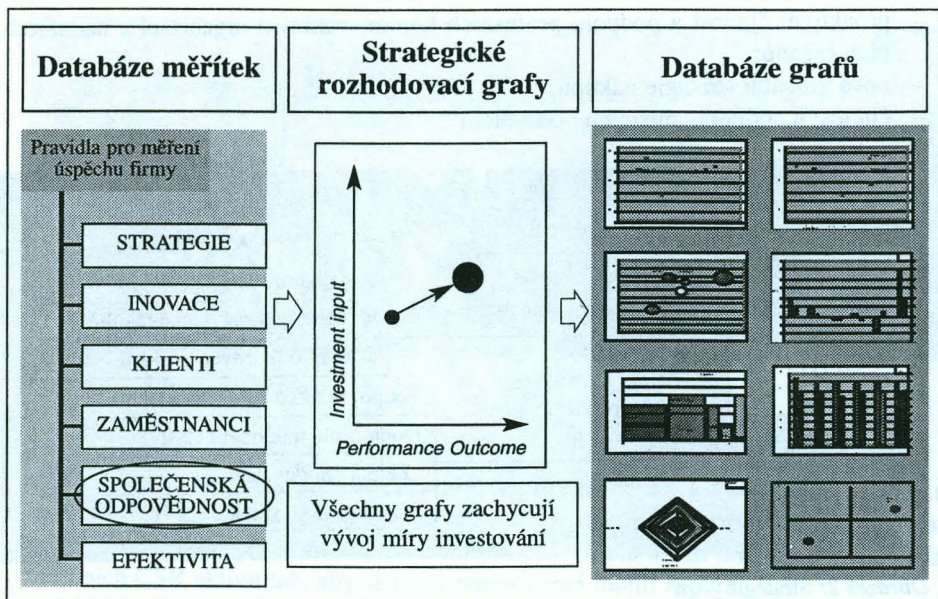
Měření CSR ze strategického hlediska je obtížné a není v právnické profesi jednotné. Jak poznamenává Porter & Kramer (2006),¹ „musí být vytvořen morální kalkul vyžadující vážít jeden sociální benefit proti druhému nebo proti jeho nákladům“. Ačkoli se tak dosud nestalo, rozvoj dlouhodobé CSR strategie, monitorování jejího naplňování a sledování jejího vlivu na organizaci musí zahrnovat určitou úroveň měření.

Zároveň existuje široká skupina možností měření CSR aktivit, kterou podniky sdílejí. Pro účely tohoto článku vycházíme z rámce „Strategických grafů“ Law Society.² Výstupy projektu týkajícího se tohoto rámce, na němž se A&O podílela, byly představeny v seminářích v letech 2007 a 2008 za spolupráce s Law Society. Law Society nadále využívá k vývoji a rozšíření tohoto rámce své bohaté poznatky z praxe.

Podporou systému „Měření výkonu právnických firem“ je databáze více než 400 individuálních měřitek rozčleněných do šesti základních kategorií výkonnosti a investování. Práce na modelu, trvajícím od roku 2007, vedla ke shromáždění více než čtyřiceti strategických výkonnostních grafů, které společně tvoří systém pro strategický vzhled vedení a pozorovatelů právnického trhu do problematiky. Navíc může být systém použit pro doplnění interních systémů a může zainteresovaným subjektům firmy pomoci vytvářet požadované reporty.

¹ Porter, M. & Kramer, M. (2006) *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review.

² http://www.lawsociety.org.uk/documents/downloads/dynamic/mlfs_meetingpresentations151107_gbjkii.pdf



Obrázek 1: Struktura řízení právnické firmy

V souladu s tímto přístupem je finanční výkonnost společnosti výsledkem výkonnosti a investic v šesti základních kategoriích. Navíc každá z těchto kategorií ovlivňuje ostatní: například kultura inovací bude mít vliv na spokojenost klientů, zatímco cíl firemní strategie ovlivní to, do jakých lidí investovat, a výběr klientů. Stejně tak funkce CSR ovlivňuje jakoukoli další funkci a zároveň na jakékoli další závisí. Následně je nutno zvážit otázky typu:

- Jaké druhy CSR postupů jsou v souladu s podnikovou strategií?
- Existují CSR postupy, které jsou schopny zvýšit efektivitu výkonu společnosti?
- V jakých oblastech?
- Může podniková strategie inovací ovlivnit nebo vylepšit celkový výkon CSR?
- Jaké druhy vztahů s klienty usnadňují podnikové CSR cíle?

6. STRATEGIE

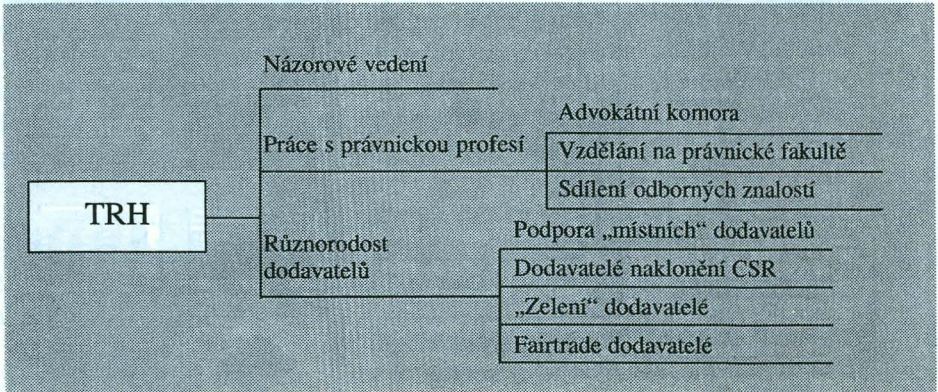
6.1 TRH

Strategickým cílem je být odpovědným a konstruktivním účastníkem globálního trhu poskytování právních služeb i lokálních trhů, na nichž naše kanceláře působí.

Konkrétní příklady:

- pozitivní přínos pro právní reformu;

- proaktivní činnost a podpora profesních komor, vládních organizací a nadnárodních orgánů;
- nová globální strategie nákupu;
- činnost a podpora „místních dodavatelů“.



Obrázek 2: Strategie – trh

Hlavním cílem právnické firmy je bezvadné a kompetentní poskytování právních služeb. Tento cíl určuje způsob chování společnosti na trhu, kde má podnik velkou příležitost ovlivňovat chování dodavatelů. Společensky odpovědné chování podniku na trhu může znamenat, jak moc bude firma podporovat dodavatele se stejnými nebo podobnými CSR hodnotami. Takto širěji definovaná CSR s sebou nese i větší odpovědnost podniku; např. zajištění větších možností přístupu příslušníků etnických menšin a studentů ze sociálně slabých poměrů do profese. Také se může objevit potřeba vytvoření tlaku finančního sektoru na právnické firmy i jejich klienty vedoucího ke vzniku nové generace právního nadání.

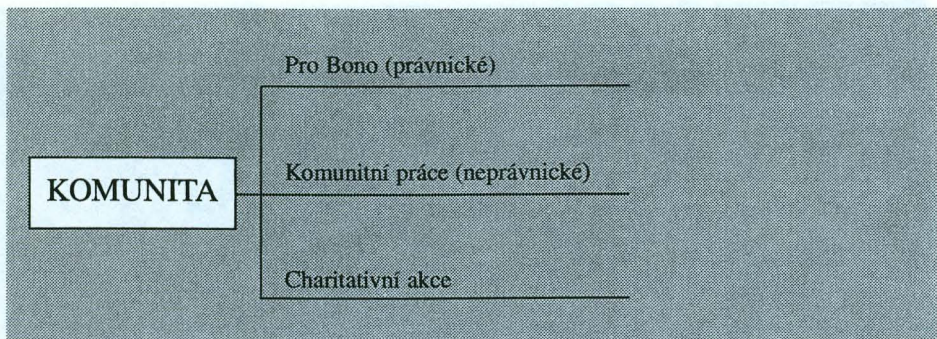
Důležitou otázkou, kterou je třeba si položit je, zda se této „hry“ mohou účastnit pouze velké právnické firmy, nebo je zde prostor pro smysluplnou realizaci i pro menší společnosti. Může to být i tak, že velké společnosti by měly převzít iniciativu ve vytváření společných CSR příležitostí, do kterých se budou moci zapojit i menší organizace.

6.2 KOMUNITA

Strategickým cílem je poskytovat našim lidem v jakémkoli státě příležitost zúčastnit se (1) práce pro bono, (2) služeb poskytovaných komunitě a (3) charitativních sbírek, a dále tyto činnosti podporovat.

Konkrétní příklady:

- nová globální pro bono strategie;
- praktická pomoc a podpora pro bono partnerů/patronů/týmů;
- vývoj týmových projektů s klienty prostřednictvím programu ENGAGE;
- vývoj projektů realizovaných více kancelářemi zároveň.



Obrázek 3: Strategie – komunita

Spolu se zvětšující se velikostí právnických firem dochází k výraznému růstu počtu jejich neprávnických zaměstnanců. Ve velkých společnostech tvoří tito zaměstnanci až 40 % z celkového počtu firemních zaměstnanců. Spolu s tím dochází k rozšiřování firemních CSR aktivit tak, aby se i tito zaměstnanci mohli zapojit.

Motivaci pro vytváření větší míry společenské angažovanosti pro právníké i neprávníké profese ve firmě je třeba hledat v několika důvodech. Předně věříme, že práce v právníké firmě s vysokou mírou angažovanosti ve společnosti je pro zaměstnance daleko atraktivnější, než práce ve firmě neangažované. A také, že takto angažovanou firmu klienti preferují jako svého právního zástupce, samozřejmě pokud je v ostatních hlediscích jejich výběru stejná jako ostatní právníké firmy.

Takováto zvýšená společenská angažovanost firmy se dá pro všechny zúčastněné profese (právníké i neprávníké) docela dobře porovnávat mezi právníkými firmami například počtem hodin věnovaných pro bono aktivitám v případě právníkých profesí, resp. práci pro komunitu v případě profesí neprávníkých. Jiným důležitým měřítkem je stupeň převzetí a rozšiřování takových aktivit mezi právníkými profesemi.

Relativně snadné je tady měření toho, co právní firma do práce pro komunitu vkládá. To však již neplatí o měření výsledků těchto činností. K tomu by bylo třeba nějakého morálního měřítka pro porovnání jednotlivých výsledků. Ale existuje takové? Je samozřejmě absurdní používat měřítka typu

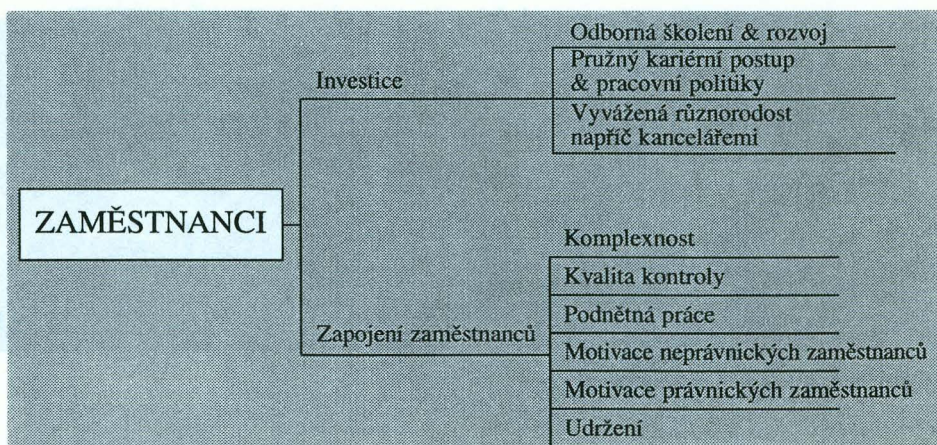
(A) 1 nakrmený sirotek = 0,5 úspěšně zastoupených politických vězňů
nebo

(B) 1 nakrmený sirotek = 1,5 neúspěšně zastoupených politických vězňů

Zavádění takových měřítek je velmi nevhodné nejen v případě CSR aktivit, ale též v případě mnoha dalších aktivit právníkých firem.

6.3 ZAMĚSTNANCI

Strategickým cílem je získávat a udržet si širokou škálu talentovaných pracovníků, a to zajišťováním rozvoje jejich úspěšné kariéry a podpůrného pracovního prostředí, které jim umožní plně rozvinout jejich potenciál.



Obrázek 4: Strategie – zaměstnanci

Konkrétní příklady:

- podpora různorodosti;
- jmenování advokátů do představenstva firmy;
- pracovní skupiny, do kterých se mohou zapojit zaměstnanci.

Pro zahrnutí zaměstnanců mezi hlavní oblasti CSR existuje mnoho důvodů. Pokud hovoříme o dlouhodobě udržitelných obchodních praktikách, je třeba si uvědomit, že ne všichni vedoucí pracovníci řídí společnost dlouhodobě. A mnoho jich je navíc lákáno krátkodobými finančními důvody, které jsou často velmi dobré. Avšak to, že chování právní firmy je v souladu s minimálními zákonnými požadavky není většinou správným ukazatelem souladu chování s duchem zákonů. A tak zahrnutí zaměstnanců mezi hlavní oblasti CSR zajišťuje firmě, že bude o tyto hodnoty pečováno ve všech případech v průběhu dlouhodobého horizontu.

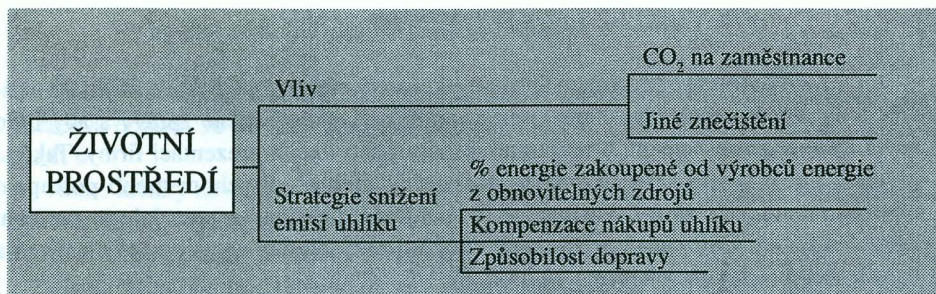
Pro měření míry investic do zaměstnanců používá A&O čas strávený školeními a hodnocení výkonu zaměstnanců. Těmito (a dalšími údaji) je potom dán počet bodů zaměstnanecké angažovanosti. Co nám však chybí, je srovnání s ostatními právními firmami. Jaké mají úrovně a druhy investic pro zvyšování kvality pracovní síly a spokojenosti zaměstnanců a také jaký je vliv těchto jejich investic.

6.4 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Strategickým cílem je sledovat náš vliv na životní prostředí (kolektivní i individuální) a chápat jej, informovat o něm a vzdělávat všechny naše pracovníky a být ochotni v této oblasti pomoci.

Konkrétní příklady:

- obnovitelná energie zakoupená ve většině měst, v nichž máme pobočky;
- zahájení kampaně „vypněte svůj počítač a světlo“;



Obrázek 5: Strategie – životní prostředí

- provedení kontroly emisí oxidu uhličitého;
- environmentální audit ve všech našich kancelářích;
- široké využití recyklovaného papíru a jiných kancelářských potřeb;
- úsporný oboustranný tisk, nebo s úsporou toneru;
- recyklace papíru, skla, plastu, technologií, kancelářských potřeb a nábytku, multi-mediálních nosičů, baterií.

Mezi nejvíce zkoumané odvětví vždy patřilo odvětví průmyslové a energetické. Nicméně se všeobecně vzrůstajícím zájmem o změny klimatu a životního prostředí dochází k tomu, že i podniky sektoru služeb začínají pocítovat zvyšující se společenská očekávání na zahrnutí obchodních praktik umožňujících zachování životního prostředí. To v mnohých vzbuzuje údiv: znečišťují-li podniky poskytující služby evidentně méně ve srovnání s průmyslovými a energetickými společnostmi, neměly by tyto vynakládat prostředky v této oblasti? Pokud si však uvědomíme, že sektor služeb zaměstnává většinu osob v ekonomice, je celkový vliv změn ve společném chování velmi významný.

Právnícké firmy mají v dlouhodobém výhledu možnost výběru mezi dvěma možnými způsoby, jak reagovat na tlak spojený s odpovědností k životnímu prostředí. Jedním je chápání této odpovědnosti pouze jako další „daně“, kterou je třeba platit. A druhým je chápat tlak jako příležitost k osvojení si nových způsobů chování, které se v dlouhodobém horizontu stanou součástí úspěšného obchodního modelu.

Pokrok v této oblasti se dá poměrně snadno měřit díky zkušenostním křivkám průmyslových odvětví. Relativně přímo je tedy možné kontrolovat a měřit vliv podniku na životní prostředí. Například obsah emisí CO₂ na zaměstnance. Pokud je tedy možné měřit současnou míru znečišťování, je možné měřit i vliv investic do chování odpovědného k životnímu prostředí na její úroveň.

Přes úspěšnost investic se stále objevují nové výzvy pro vedoucí společnosti v této oblasti. Mohou však být tyto strategicky motivované změny chápány jako součást CSR, nebo jde prostě jen o změny pro společnost výhodné? Je například zvýšení investic do internetových konferencí motivováno snahou redukovat leteckou dopravu, nebo jde o ukázkou dobrého řízení znalostí? Tyto otázky jsou vzhledem k napětí mezi jednotlivými CSR teoriemi téměř nevyhnutelné.

7. UKAZATELÉ EFEKTIVITY CSR

V A&O se snažíme o aplikaci ukazatelů efektivity CSR tak, aby naše aktivity byly transparentní, abychom o nich mohli podávat příslušné zprávy a aby bylo zcela zjevné, že se nejedná o reklamní aktivity nebo vnější prezentaci firmy. Také si přejeme mít o našich CSR aktivitách dostatečný přehled, abychom mohli postupem času zhodnotit, zda svůj čas a peníze investujeme efektivně a tam, kde je potřeba. Zpráva o našich CSR aktivitách je např. součástí naší výroční zprávy a lze ji najít i na našich webových stránkách.

- **cíl:** i) demonstrovat naši efektivitu globálně a ii) podporovat detailní reporting;
- **dodavatelé:** nakupování šetrně k životnímu prostředí;
- **naši lidé:** nábor a výběr, různorodost, školení a sledování absence z důvodu nemoci;
- **životní prostředí:** využití energie, odpady a recyklace, spotřeba papíru a cestování;
- **zdraví a bezpečnost při práci:** sledování úrazovosti a dnů absence z důvodu úrazu;
- **komunita:** poskytnuté vstupy (hodiny, % zaměstnanců, hodnota v peněžním vyjádření) a výstupy (dopad);
- **dary:** peněžní prostředky, které věnujeme charitativním organizacím.

8. PRO BONO & KOMUNITNÍ PRÁCE: DŮLEŽITÝ PRVEK CSR

Práce pro bono je právní práce vykonávaná (právníky na všech úrovních) bezúplatně pro organizace, které si právníka nemohou dovolit.

Komunitní práce pro nás znamená dobrovolnou pomoc a poradenství nepravnické povahy poskytované (nepravnickými i právníky) bezúplatně organizacím, které si za ně nemohou dovolit platit.

Aby naše globální CSR strategie byla funkční a efektivní, je pro ni klíčová podpora ze strany managementu i na všech dalších úrovních. Je třeba vydat jasný signál, že práce pro bono je uznávanou a podporovanou činností, že představuje pozitivní přínos pro další kariéru a že čas strávený mimo kancelář nebo na CSR projektech není handicapem oproti času strávenému klientskou prací.

Naše globální strategie pro bono zahrnuje např.

- až 25 hodin roční práce strávené na práci pro bono a na komunitní práci, která je započítávána do cílů účtovatelné klientské práce pro jednotlivé právníky;
- zařazení do účtovatelné práce v kontextu hodnocení pracovního výkonu + bonusu + platu;
- období od května 2006 do dubna 2007, kdy se v A&O na pro bonoaktivitách globálně odpracovalo 45 856 hodin; do těchto aktivit se zapojilo 100 % koncipentů.

Součástí naší strategie je najít společnou bázi pro místní sociální potřeby, ambice pracovníků a dovednosti a čas pracovníků, který tyto chtějí CSR věnovat.

Z konzultací se zaměstnanci v Praze víme, že 80 % z nich si přeje, aby firma byla společensky odpovědná, a 78 % z nich se domnívá, že mít program práce pro bono a komunitní práce je velmi důležité.

9. GLOBÁLNÍ PROBLÉMOVÉ OBLASTI

Vzhledem k našemu geografickému zastoupení jsme identifikovali problémové oblasti, se kterými se v jednotlivých částech světa můžeme setkat. Jedná se např. o:

- riziko kritiky ze strany vlád, např. při úspěšném zastupování občanů Velké Británie vězněných v Guantanamo Bay;
- riziko komerčního střetu při zastupování klientů, např. při sporu o úhradu státního dluhu nebo v případě klientů ze sektoru vojenského průmyslu, jejichž činnost mohou napadat naši pro bono klienti, na základě čehož se mohou objevit negativní ohlasy v tisku;
- riziko střetu zájmů: např. A&O byla požádána o zastupování určité rozvojové nevládní organizace, která hodlala vydat zprávu proti bývalému klientovi (těžební společnosti v Africe);
- příklad potenciálního střetu – přijmeme práci v oblasti práva životního prostředí s ohledem na naši základnu klientů z oblasti životního prostředí?
- určování důležitosti věcně podobné žádosti o zastupování a jeho základ (např. odpovídá určitá záležitost našim uvedeným cílům a tématům)? Obtížná volba mezi významnými kauzami.

Problémové oblasti – na těchto oblastech lze vidět, jak je oblast CSR složitá, jak se mění a jak je neustále ovlivňována mnoha faktory. Jsme nuceni zvažovat následující:

- platí-li, že partnerské zisky jsou klíčovým měřítkem úspěchu, omezí to angažovanost právních firem v oblasti CSR?
- jak mohou mezinárodní společnosti se sídlem v mezinárodních městech tvrdit, že jsou společensky odpovědné, když naši zaměstnanci tak tvrdě pracují?
- jak vydělávají právní firmy peníze? Jsou společensky odpovědní naši klienti? Měli bychom je soudit?
- kulturní rozdíly – mohou mezinárodní společnosti mít jednotnou strategii CSR? Můžeme ji vymáhat?
- nedostatek žen ve vyšších pozicích/na pozicích partnerů; a kariéerní postup pro pracovníky na částečný úvazek – opravdu nastane?

Trvalé usilování o splnění našich povinností a překonávání souvisejících výzev je velmi podstatné pro udržení chodu obchodní činnosti. Jen touto snahou se můžeme stát nositelem pozitivních trendů, odlišit se od konkurence, stát se žádaným partnerem podobně smýšlejících firem a organizací a být i nadále atraktivním zaměstnavatelem.

Na závěr uvádíme příklad projektů pro bono realizovaných ve více státech zároveň.

Sjednocování firmy:

- Child Focus – organizace využila k průzkumu legislativy týkající se únosů dětí rodiči a k poskytnutí příslušného komentáře 11 kancelář;
- Missing Children Europe – finanční koalice za účelem působení proti dětské pornografii na internetu;
- Projekt Doing Business World Bank – ke zmapování právní úpravy v určitých oblastech a k propagaci regulatorní reformy využil 20 kancelář;

- Řízení a implementace – vedení, projektový manažer, místní zastoupení, zpětná vazba od klientů a komunikace.

Naše lokální CSR činnosti jsou různorodé a týkají se mnoha oblastí. Zpráva z nich je uvedena na našich webových stránkách: www.allenoverly.com/czechrepublic.

V textu jsou použity ukázky z článku Strategic C.R. Management: Legal Profession, The Future of Law Firm Corporate Responsibility: The Strategic Imperative, autoři Stephen Denyer a Shankari Chandran, Allen & Overy a Ilian Illiev, nezávislý konzultant.

LITERATURA

- PORTER, M. & KRAMER, M. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review.
- http://www.lawsociety.org.uk/documents/downloads/dynamic/mlfs_meetingpresentations151107_gbjkii.pdf
- Strategic C.R. Management: Legal Profession, The Future of Law Firm Corporate Responsibility: The Strategic Imperative, autoři Stephen Denyer a Shankari Chandran, Allen & Overy a Ilian Illiev, nezávislý konzultant.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: AN EXAMPLE OF A LAW FIRM

Abstract

The integration of Corporate Social Responsibility (CSR) activities within the overall strategy and value network of the firm demonstrates the responsibility felt by the firm for the state and running of society. This responsibility is owed to firm's people, marketplace, community and environment.

This paper deals with different types of CSR activities, their importance and approaches to measuring CSR in Allen & Overy. It also shows concrete CSR activities used in Allen & Overy in the four pillars of CSR, i.e., people, marketplace, community and environment. The stress is put on Pro Bono and Community Work.

Key words: Corporate Social Responsibility, Pro Bono, Community Work, Marketplace, Community, People, Environmental Responsibility