

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategie společenské odpovědnosti/udržitelného podnikání jako konkurenční výhoda

Corporate Social Strategy/Sustainable Business as a Competitive Advantage

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc.

VOKOUNOVÁ

VALERIE

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vokounová** Jméno: **Valerie** Osobní číslo: **475115**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Strategie společenské odpovědnosti/udržitelného podnikání jako konkurenční výhoda

Název diplomové práce anglicky:

Corporate Social Strategy/Sustainable Business as a Competitive Advantage

Pokyny pro vypracování:

Cílem diplomové práce je zhodnocení úrovně reportingu o udržitelném podnikání tří nejvýznamnějších mobilních operátorů v ČR z pohledu souladu se současnou a připravovanou legislativou (ESG reporting podle Směrnice o podávání zpráv o udržitelnosti podniků z června 2022 - CSRD). Metodicky se bude práce opírat o komparativní analýzu podle specifikovaných kritérií. V teoretické části budou analyzovány přístupy k reportingu, současná a připravovaná legislativní normy v této oblasti a best practices lídrů na tomto trhu. Na základě této analýzy budou stanovena kritéria pro komparaci a způsob jejich hodnocení. V aplikační části bude provedena GAP analýza, identifikovány nedostatky a formulována doporučení pro zlepšení. Nejvýznamnějším přínosem diplomové práce bude specifikace oblastí reportingu, které je třeba dopracovat či zlepšit.

Seznam doporučené literatury:

BROWN, Derba a BROWN, David, 2021. ESG Matters: How to Save the Planet, Empower People, and Outperform the Competition. Ethos Collective
Porter M. E., Kramer M. R. 2006. Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review
Porter M. E., Kramer M. R. 2011. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review,
ZADRAŽILOVÁ, Dana, aj. 2011. Udržitelné podnikání. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Oeconomica,

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc. Institut manažerských studií MÚVS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Štokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) odborně/konzultantky

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis odborníky

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

VOKOUNOVÁ, Valerie. Strategie společenské odpovědnosti/udržitelného podnikání jako konkurenční výhoda. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní profesorce Daně Zdražilové za cenné rady a komentáře při psaní mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala za podporu a trpělivost své rodinně a partnerovi.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnocení úrovně reportingu o udržitelném podnikání tří nejvýznamnějších mobilních operátorů v ČR z pohledu souladu se současnou a připravovanou legislativou (ESG reporting podle Směrnice o podávání zpráv o udržitelnosti podniků z června 2022 - CSRD). Metodicky se práce opírá o komparativní analýzu podle specifikovaných kritérií. V teoretické části byly analyzovány přístupy k reportingu, současné a připravované legislativní normy v této oblasti a příklady dobré praxe lídrů na tomto trhu. Na základě této analýzy byla stanovena kritéria pro komparaci a způsob jejich hodnocení. V aplikační části byla provedena GAP analýza, identifikovány nedostatky a formulována doporučení pro zlepšení. Nejvýznamnějším přínosem diplomové práce je specifikace oblastí reportingu, které je třeba dopracovat či zlepšit.

V teoretické části byly identifikovány a zhodnoceny jednotlivé přístupy ke společenské odpovědnosti jednotlivých významných autorů a příklady dobré praxe od konzultačních firem. V aplikační části byla stanovena kritéria a vypracována komparativní analýza, jejíž součástí byla i GAP analýza, o kterou se opírají závěry práce. Byla hodnocena především úroveň reportingu, ale i strategie udržitelnosti, která je jeho součástí.

Jako lídr na trhu ve zkoumané oblasti byla vyhodnocena společnost O2, které jako jediná ze tří zkoumaných společností dodržuje mezinárodní standardy. Díky tomuto faktu je společnost O2 nejlépe připravena na novou legislativu EU. Společnost Vodafone přistupuje k udržitelnosti odpovědně, ale nereportuje dle mezinárodních standardů, což společnosti může ztížit plnění nové legislativy EU. Společnost T-Mobile bude muset, pro soulad s novou legislativou, změnit svůj přístup k udržitelnosti vzhledem k tomu, že nedodržuje většinu kritérií, ať mezinárodních standardů, příkladů dobré praxe či doporučení.

Klíčová slova

CSR, ESG, Strategie, Udržitelnost, Společenská odpovědnost, Mobilní operátoři

Abstract

The aim of the thesis is to evaluate the level of sustainability reporting of the three most important mobile operators in the Czech Republic in terms of compliance with current and upcoming legislation (ESG reporting according to the Corporate Sustainability Reporting Directive of June 2022 - CSRD). Methodologically, the work is based on a comparative analysis according to specified criteria. In the theoretical part, approaches to reporting, current and upcoming legislative standards in this area and best practices of market leaders were analysed. On the basis of this analysis, the criteria for comparison and the way of their evaluation were determined. In the application part, a GAP analysis was performed, gaps were identified and recommendations for improvement were formulated. The most important contribution of the diploma thesis is the specification of areas of reporting that need to be further developed or improved.

In the theoretical part, the different approaches to social accountability of each major author and best practices from consulting firms were identified and evaluated. In the application part, criteria were set and a comparative analysis was developed, which included a GAP analysis, which underpinned the conclusions of the thesis. In particular, the level of reporting was evaluated, but also the sustainability strategy that is part of it.

O2 was evaluated as the market leader in the studied area, being the only one of the three companies that complies with international standards. This fact means that O2 is the most prepared for the new EU legislation. Vodafone has a responsible approach to sustainability but does not report according to international standards, which may make it difficult for the company to comply with the new EU legislation. T-Mobile will have to change its approach to sustainability to comply with the new legislation, given that it does not comply with most of the criteria, whether international standards, best practices or recommendations.

Key words

CSR, ESG, Strategy, Sustainability, Social Responsibility, Telco

Obsah

1 ÚVOD.....	13
1.1 Cíl.....	13
1.2 Metodika.....	13
1.2.1 Literární rešerše.....	13
1.2.2 GAP Analýza.....	14
2 UDRŽITELNOST A UDRŽITELNÝ ROZVOJ.....	15
2.1 Definice udržitelného rozvoje.....	15
2.2 Udržitelný rozvoj v ČR.....	16
2.3 Cíle udržitelného rozvoje OSN.....	17
3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	20
3.1 Definice společenské odpovědnosti firem.....	20
3.2 Teorie a modely společenské odpovědnosti firem.....	21
3.2.1 Základ teorie společenské odpovědnosti podniků – Howard Bowen.....	21
3.2.2 Friedmenova doktrína – Milton Friedman.....	24
3.2.3 Model výkonu podniku a společenské odpovědnosti – Archie Carroll.....	27
3.2.4 Společenská odpovědnost podniků v kontextu změn ve společnosti – Keith Davis ..	30
3.2.5 Teorie zainteresovaných stran – Robert Freeman.....	32
3.2.6 Tripple bottom line – John Elkington.....	33
3.2.7 Tvorba sdílené hodnoty - M. Porter & M. Kramer.....	34
3.3 ESG koncept.....	36
4 STRATEGIE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI & UDRŽITELNOSTI.....	38
4.1 Udržitelnost v rámci strategie společnosti.....	38
4.2 Cíle udržitelného rozvoje OSN v rámci CSR strategie.....	40
4.3 Motivace pro přijetí CSR/ESG strategie.....	41
4.4 Současné pojetí CSR, ESG a udržitelného podnikání.....	42
5 REPORTING UDRŽITELNOSTI.....	43
5.1 Mezinárodní iniciativy a legislativa.....	43
5.1.1 Evropský rámec pro udržitelné finance.....	43
5.1.2 Směrnice OECD pro nadnárodní podniky.....	45

5.2	Mezinárodní standardy reportování.....	46
5.2.1	GRI Standardy.....	46
5.2.2	TCFD Standardy	47
5.2.3	ISO Standardy	48
5.3	CSR reporting ve světě.....	50
5.3.1	KPMG´s Survey of Sustainability Reporting.....	50
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ A JEJICH PŘÍSTUPU K UDRŽITELNOSTI	53
6.1	O2 Czech Republic a.s.....	53
6.1.1	Strategie udržitelnosti O2.....	53
6.1.2	Reporting O2	55
6.2	T-Mobile Czech Republic a.s.	55
6.2.1	Strategie společenské odpovědnosti	55
6.2.2	Reporting.....	57
6.3	Vodafone Czech Republic a.s.	57
6.3.1	Strategie společenské odpovědnosti	57
6.3.2	Reporting.....	59
7	VYHODNOCENÍ STRATEGIÍ A REPORTINGU.....	59
7.1	Porovnání základních ukazatelů společností	60
7.2	Strategie společnosti v oblasti CSR/ESG	61
7.3	Cíle udržitelného rozvoje OSN	62
7.4	Naplnění doporučení OECD	63
7.5	Naplnění požadavků Evropské unie.....	64
7.6	ISO Certifikace.....	66
7.7	Naplnění standardu GRI.....	66
7.8	Souhrn vyhodnocení.....	68
8	ZÁVĚR	72
	Seznam zdrojů	74
	Seznam obrázků.....	80
	Seznam grafů.....	81
	Seznam tabulek	82

Příloha č. 1 – Seznam kritérií	84
Příloha č. 2 – Vyhodnocení O2	114
Příloha č. 3 – Vyhodnocení T-Mobile.....	127
Příloha č. 4 – Vyhodnocení Vodafone.....	139

1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je společenská odpovědnost a udržitelnost. Práce o tématu pojednává jak z pohledu strategie, tak i z pohledu nefinančního reportingu. Téma je pro mě osobně velmi důležité a udržitelnost vnímám jako kritický faktor vývoje trhů a společnosti do budoucna.

V posledních letech jsou slova jako udržitelnost, společenská odpovědnost a ESG ve veřejném prostoru stále více komunikována jak ze strany firem a zákazníků, tak ze strany investorů a regulačních orgánů. Začíná se klást čím dál větší důraz na kvalitu vykazování podobně, jako tomu bylo u finančních reportů. Společenská odpovědnost už není jen „PR“ a marketingovou záležitostí, ale výkonnost podniků v oblasti udržitelnosti je brána jako důležitý faktor při rozhodování. S udržitelností, špatně nastavenou strategií udržitelnosti a nedůvěryhodným a nekvalitním nefinančním reportingem se pojí pro podniky řada rizik, mezi která patří reputační riziko a riziko finanční ztráty.

1.1 Cíl

Cílem teoretické části je zmapování dostupných relevantních zdrojů a popis vývoje a současného stavu společenské odpovědnosti a strategie v komerčních společnostech v tržním prostředí.

Cílem praktické části diplomové práce je vyhodnocení a porovnání úrovně reportování o udržitelnosti včetně strategií udržitelnosti tří největších hráčů na trhu ČR v oblasti telekomunikací. Mezi tyto podniky patří O2 Czech Republic a.s., T-Mobile Czech Republic a.s. a Vodafone Czech Republic a.s., které jsou předmětem analýzy.

1.2 Metodika

1.2.1 Literární rešerše

Literární rešerše byla využita především k přinesení aktuálního komplexního pohledu na společenskou odpovědnost a udržitelnost.

Bibliografické zdroje byly zvoleny na základě jejich důležitosti a relevantnosti k danému tématu. Zařazeny byly zdroje jak z českého prostředí, tak mezinárodního vzhledem k rozsahu tématu. Bylo zvoleno několik knižních zdrojů od významných autorů a akademických publikací především z prostředí USA. Prostor USA bylo zvoleno vzhledem k tomu, že na tomto území docházelo k zásadním milníkům v teorii společenské odpovědnosti. Další důležité zdroje byly legislativní předpisy, normy, standardy a jiné dokumenty publikované nadnárodními organizacemi. Jako část faktografické rešerše byla využita data a informace z různých průzkumů.

Bylo čerpáno jak z knižních zdrojů dostupných v rámci vysokoškolských knihoven, tak z elektronických, mezi které byly zařazeny OECD, Evropská Unie či Harvard Business Review.

1.2.2 GAP Analýza

GAP analýza je využita pro přehled jednotlivých naplnění požadavků organizací. GAP analýza (analýza tržních mezer) je jedna ze základních metod, která je určena pro benchmarking, která obsahuje jedno kritérium/ oblast. Základní myšlenka je porovnání současného stavu s požadavky (legislativní, normy, standardy či dobrá praxe), vyhodnocení nedostatků a definice návrhů pro zlepšení, které povedou k požadovanému stavu. Výstupem jsou tedy identifikované zjištěné nálezy a doporučení, které povedou k souladu s dobrou praxí a legislativou (Vochozka, 2020) (Nezmar, 2017).

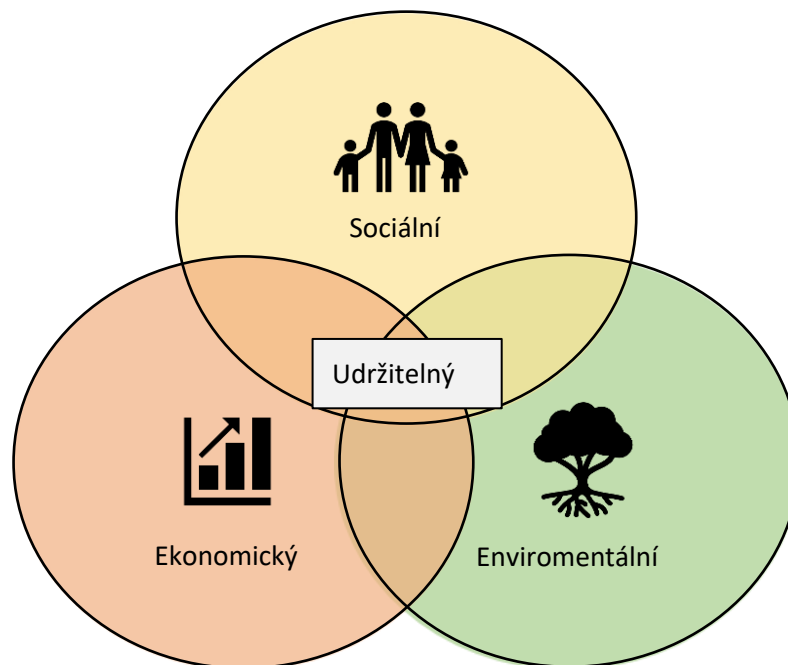
V rámci GAP analýzy byly specifikovány příklady dobré praxe na základě doporučení firem jako je McKinsey, KPMG a BCG, doporučení nadnárodních organizací jako je OSN a OECD, požadavky legislativní stanovené ze strany EU, GRI standardy a normy ISO jako kritéria hodnocení. Celkem bylo zvoleno 108 kritérií – 16 z kategorie Strategie, 4 z kategorie OSN, 38 z kategorie OECD, 4 z kategorie ISO, 14 z kategorie EU a 32 z kategorie GRI. Výsledkem GAP analýzy je vyhodnocení souladu (třístupňová škála – soulad, částečný soulad a nesoulad), identifikace mezer v jednotlivých strategiích udržitelnosti a reportech včetně vyhodnocení, který report nejlépe splňuje definované doporučení a nároky.

2 UDRŽITELNOST A UDRŽITELNÝ ROZVOJ

2.1 Definice udržitelného rozvoje

Evropská komise definuje udržitelný rozvoj jako uspokojování současných potřeb a současně zajištění, aby budoucí generace mohly uspokojovat své vlastní potřeby. Skládá se ze tří hlavních pilířů: ekonomický, enviromentální a sociální, které se vzájemně vyvažují, jak je vidět na obrázku s názvem Pilíře udržitelného rozvoje. (Sustainable development, 2023)

Obrázek č. 1: Pilíře udržitelného rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě ČSÚ (Valinová, 2018)

2.2 Udržitelný rozvoj v ČR

Udržitelný rozvoj v ČR je definován v zákonné formě pouze v Zákoně o životním prostředí následovně: „Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“ (Zákon č. 17/1992 Sb., 1992), § 6). Tato definice je ovšem mířena především na životní prostředí, přičemž nezahrnuje další aspekty, jako je například společnost, které jsou nedílnou součástí konceptu udržitelnosti.

Obrázek č. 2: ČR 2030



Zdroj: (Strategický rámec Česká republika 2030)

Dále se udržitelným rozvojem v současné době v České republice zabývá Strategický rámec Česká republika 2030, který zaštiťuje Rada vlády pro udržitelný rozvoj. Tento dokument je komplexnější než zákonná definice a zahrnuje všechny potřebné oblasti. V dokumentu je uvedeno, že udržitelný rozvoj naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat ty své a je poměřován zvyšováním kvality života každého jednotlivce, ale i společnosti jako celku. Stojí na šesti pilířích, které jsou na obrázku s názvem ČR 2030. Jako ukazatele vnímá nejen ekonomické, ale i například kvalitu životního prostředí, rovnováhu mezi prací a soukromým životem, energetickou náročnost či vzdělání. Strategický rámec je v souladu s cíli OSN (Strategický rámec Česká republika 2030, 2017).

2.3 Cíle udržitelného rozvoje OSN

Jednou z organizací, která se udržitelnému rozvoji na celosvětové úrovni věnuje, je OSN. Výstupy OSN slouží jako základní rámec pro nastavování strategií vlád (například: Strategický rámec Česká republika 2030) i firem. Současná agenda udržitelného rozvoje byla schválena Valnou hromadou OSN na summitu OSN 25. září 2015 v New Yorku v podobě dokumentu s názvem *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (Měníme náš svět: 2030 Agenda pro udržitelný rozvoj – překlad autorky). Dokument cílí na pět hlavních oblastí: lidé, planeta, prosperita, mír a partnerství. Tento dokument zahrnuje 17 cílů udržitelného rozvoje s 169 souvisejícími dílčími kroky na období 2015–2030, které jsou vyjmenovány na obrázku s názvem Cíle udržitelného rozvoje. (Cíle udržitelného rozvoje, 2022) (*Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015)

Obrázek č. 3: Cíle udržitelného rozvoje

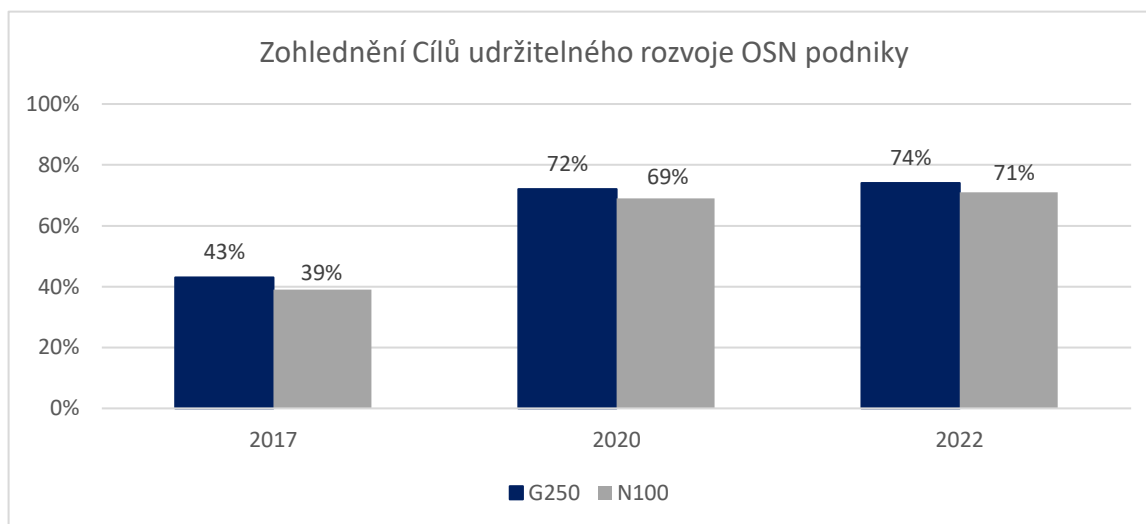


Zdroj: (Cíle udržitelného rozvoje, 2022)

Hlavním účelem je zapojení jednotlivců, organizací a podniků, které by měly brát ohled na tyto cíle při vykonávání svých činností. Podniky by měly své strategie udržitelnosti sestavovat právě s ohledem na tyto cíle, aby přispěly k řešení největších světových problémů. Relevantnost jednotlivých cílů pro jednotlivé podniky záleží na regionu, velikosti, způsobu fungování i vykonávané činnosti. Dle průzkumu společnosti KPMG s názvem *KPMG's Sustainability Survey* z roku 2022 většina velkých podniků při reportování výsledků udržitelnosti zohledňuje cíle udržitelného rozvoje OSN již od jejich vzniku. Jak je vidět na obrázku s názvem *Zohlednění Cílů udržitelného rozvoje*

OSN, tak trend je rostoucí. V roce 2022 zohlednilo v rámci reportování o udržitelnosti 71 % podniků ze vzorku N100 a 74 % ze vzorku G250. Ovšem velmi malá část zkoumaných společností (N100: 10 %; G250: 6 %) reportuje i negativní dopady v souvislosti s udržitelnými cíli OSN (Big shifts, small

Graf 1: Zohlednění Cílů udržitelného rozvoje OSN podniky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě KPMG (Big shifts, small steps, 2023) steps, 2023).

Prvním cílem je vymýcení chudoby ve všech podobách na celém světě. Tento cíl považuje za relevantní 30 % podniků ze vzorku N100. K tomuto cíli spadá především snížení extrémní chudoby a zlepšení zajištění základních potřeb. Druhým cílem je konec hladu, zajištění stravy, zlepšení výživy a podpora udržitelného zemědělství, který bere v potaz 22 % podniků ze vzorku N100. Třetím cílem je zdravý a kvalitní život, který je relevantní pro 49 % podniků ze vzorků N100. Mezi kroky k naplnění toho cíle patří mimo jiné snížit míru mateřské a novorozenecké úmrtnosti, posílení prevence a léčby užívání návykových látek, přístup k léčbě reprodukčního zdraví, zlepšení péče v oblasti duševního zdraví, ale i kontrola tabáku, podpora vývoje vakcín či omezení úmrtí vlivem nebezpečných chemických látek. Čtvrtý cíl, kterým je kvalitní vzdělání, považuje za relevantní 42 % podniků ze vzorků N100. Do akčního plánu k naplnění tohoto cíle patří zajištění rovného přístupu ke vzdělání a zajištění bezplatného primárního a sekundárního vzdělávání. Rovnost žen a mužů je pátý cíl v Agendě 2030 a je relevantní pro 43 % podniků ze vzorku N100. Tento cíl se orientuje především na ukončení všech forem diskriminace žen a dívek, uznávání neplacené práce a domácí práce, zajištění rovných příležitostí ženám a plnohodnotnou účast v politickém, ekonomickém i veřejném životě. Šestý cíl se věnuje zajištění dostupné pitné vody a sanitačních zařízení. Tento cíl je relevantní pouze pro 32 % podniků ze vzorků N100 i přesto, že zahrnuje například zvýšení efektivity využívání vody a udržitelný odběr. Sedmý cíl, dostupné a čisté energie, jeden

z nejrelevantnějších pro podniky (50 % podniků ze vzorků N100). V rámci dílčích cílů je uvedeno zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů a zvýšení energetické účinnosti.

Nejvíce relevantním cílem pro podniky (72 % podniků ze vzorků N100) je cíl č. 8 - důstojná práce a udržitelný ekonomický růst. K tomuto cíli spadá dosažení vyšší úrovně ekonomické produktivity, plné a produktivní zaměstnanosti, chránit práva a podporovat bezpečné a stabilní pracovní podmínky a podpora zaměstnávání mladých. Na průmysl a infrastrukturu je zaměřen cíl číslo 9. Tento cíl považuje za relevantní 50 % podniků ze vzorku N100 dle KPMG. Cíl č. 9 s názvem Průmysl, inovace a infrastruktura je zaměřen na inkluzivní a udržitelný průmyslový rozvoj jako základ udržitelného hospodářského růstu. Dílčí kroky k dosažení tohoto cíle jsou: rozvinutí kvalitní, spolehlivé, udržitelné a odolné infrastruktury a výrazně zvýšit přístup k informačním a komunikačním technologiím a usilovat o poskytování všeobecného a cenově dostupného přístupu k internetu. Tento cíl úzce souvisí s několika dalšími a má na ně zásadní dopad, jak vyplývá z Lidské deklarace, kde je uvedeno: „Průmysl zvyšuje produktivitu, vytváří pracovní místa a generuje příjmy, čímž přispívá k vymýcení chudoby a k řešení dalších rozvojových cílů a také poskytuje příležitosti pro sociální začlenění, včetně rovnosti žen a mužů, posílení postavení žen a dívek a vytváření důstojných pracovních míst pro mladé lidi. S rozvojem průmyslu dochází ke zvyšování přidané hodnoty a k lepšímu uplatňování vědy, technologií a inovací, což podporuje větší investice do dovedností a vzdělávání, a poskytuje tak zdroje pro plnění širších, inkluzivních a udržitelných rozvojových cílů.“ (Lima Declaration, 2022, s. 2). Cíl číslo 10, který je relevantní pro 33 % podniků ze vzorku N100, se soustředí na snížení nerovnosti uvnitř zemí i mezi nimi. Jednotlivými kroky jsou například posilování a podpora sociálního, ekonomického a politického začleňování všech, bez ohledu na věk, pohlaví, zdravotní postižení, rasu, etnický původ, náboženské vyznání a ekonomické či jiné postavení. Udržitelná města a obce, která jsou cílem číslo 11, považuje za důležité 37 % podniků ze vzorku N100. K tomuto cíli je vztaženo například snížení nepříznivého dopadu na životní prostředí měst na jejich obyvatele. Cíl číslo 12, odpovědná výroba a spotřeba, je relevantní pro 58 % podniků ze vzorku N100. Mezi akčními kroky k naplnění tohoto cíle je uvedeno dosažení udržitelného hospodaření s přírodními zdroji a podpora podniků, aby přijaly udržitelné postupy a reportovaly o udržitelnosti v rámci svých pravidelných zpráv. Druhým nejdůležitějším cílem (63 % podniků ze vzorku N100) pro podniky je boj proti změně klimatu a zvládnání jejích dopadů. Mezi dílčí cíle patří začlenění opatření v oblasti změny klimatu do národních strategií, politik a plánování. Cíle 14 a 15 podniky obecně nepovažují za moc relevantní – život ve vodě 18 % podniků ze vzorku N100 a život na souši 9 % podniků ze vzorků N100. Cíl 16 - mír, spravedlnost a silné instituce považuje za relevantní 25 % podniků ze vzorku N100, což je poměrně málo vzhledem k tomu, že dílčími kroky u tohoto cíle jsou například omezení korupce a úplatkářství a snížení pohybu nezákonných finančních prostředků. Sedmáctým cílem je partnerství ke splnění cílů, které zohledňuje 31 % podniků ze vzor-

ku N100, se zaměřuje především na silnou spolupráci napříč institucemi a světem (Cíle udržitelného rozvoje, 2022) (Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, 2023) .

3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

3.1 Definice společenské odpovědnosti firem

Definicí společenské odpovědnosti firem je několik a z mého pohledu se liší dle toho, zda pochází z odborné literatury či od regulačních orgánů. Z odborné literatury uvádím definici Philipa Kotlera z knihy Corporate Social Responsibility, která je považována za základní literaturu pro podniky týkající se CSR problematiky. Dále jsem zvolila článek z Journal of Management Studies, jehož definice je velmi často citovaná odbornou společností. Mezi definice regulačních orgánů, které jsou pro praktickou část diplomové práce relevantní, jsem zvolila definici od Evropské unie a Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

Philip Kotler definuje společenskou odpovědnost firem ve své knize následovně: "Společenská odpovědnost firem je závazek zlepšovat blahobyt komunity prostřednictvím diskrétních obchodních postupů a příspěvků z firemních zdrojů." (Kotler, 2005), str. 3). Dále uvádí, že za tuto činnost se považuje činnost dobrovolná, a nikoliv nařízená legislativou či očekávaná z pohledu morálních nároků dané skupiny obyvatel. Blahobytem společnosti je myšlen celkový pohled – sociální i enviromentální.

Další, přesnější definici společenské odpovědnosti firem přináší článek publikovaný v Journal of Management Studies s názvem Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. Definice je následovná: "Situace, kdy firma překračuje rámec dodržování předpisů a zapojuje se do akcí, které zdánlivě podporují určité společenské dobro nad rámec zájmů firmy a toho, co je vyžadováno zákonem." (McWilliams, 2006), str. 1). V definici se tedy přímo mluví o společenském dobru, které je ale vykonáváno nad rámec zájmů firmy.

Evropská unie přináší velmi jednoduchou definici společenské odpovědnosti firem a definuje ji jako: "Odpovědnost podniků za jejich dopady na společnost a popisuje, co by měl podnik udělat, aby této odpovědnosti dostál." . Z pohledu Evropské komise by podniky měly mít zavedený proces, který začleňuje sociální a enviromentální aspekty, etiku, lidská práva a ochranu spotřebitele do své hlavní strategie. Cílem podniků v rámci strategie společenské odpovědnosti by měla být identifikace, předcházení a zmírňování případných nepříznivých dopadů, které mohou mít na společnost. (Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action, 2023)

V rámci České republiky spadá agenda společenské odpovědnosti firem pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, které tuto agendu zařadilo pod Radu kvality ČR. V současné době je společenská odpovědnost organizací definována v Národním akčním plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice následovně: "Společenská odpovědnost organizací představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat ve svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě, kde působí, stejně jako životního prostředí a všech ostatních subjektů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo." (Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice, 2023)

Z mého pohledu je rozdíl mezi definicemi, které pochází z odborné literatury a od regulačních orgánů. Zatímco se v případě odborné literatury je kladen důraz na dobrovolnost a vykonávání činností nad rámec zájmů firmy, tak regulační orgány se soustředí především na zmírnění negativních dopadů činností firmy.

3.2 Teorie a modely společenské odpovědnosti firem

3.2.1 Základ teorie společenské odpovědnosti podniků – Howard Bowen

Za zakladatele společenské odpovědnosti firem je považován Howard Rothmann Bowen, který v roce 1953 jako jeden z prvních definoval společenskou odpovědnost firem v odborné literatuře ve své knize *Social responsibilities of businessman*. Howard Rothmann Bowen byl americký profesor a ekonom, který se v průběhu své kariéry pohyboval nejen v akademickém světě, ale i ve vládním a soukromém sektoru. Vyučoval a publikoval na University of Illinois and University of Iowa. (Bowen, Howard R., 2023)

Následující text je sepsán na základě knihy *Social responsibilities of businessman* na základě interpretace a vlastního překladu autorky diplomové práce. Tato kniha se věnuje definici společenské odpovědnosti, popisu historie jejího vývoje a zdůvodnění, proč je společenská odpovědnost podniků důležitá.

Společenskou odpovědnost Howard R. Bowen definoval jako odkaz na povinnost podnikatelů řídit se tou politikou, činit ta rozhodnutí a sledovat ty směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti. Autor si následně v knize klade několik otázek, na které odpovídá.

Mezi tyto otázky patří mimo jiné následující. Jsou podnikatelé povinni uvažovat při svých rozhodnutích také o společenských dopadech? Mají společenskou odpovědnost, která přesahuje závazky vůči vlastníkům nebo akcionářům? Autorův názor je, že ano. Stovky podnikatelů vyjádřily své závazky vůči společnosti. Začíná být také více zřejmé, že svoboda volby a delegování moci,

kteře podnikatel vykonává, by sotva mohly pokračovat bez převzetí určité společenské odpovědnosti.

Dále přichází s názorem, že svobodné rozhodování milionů soukromých podnikatelů, které je charakteristické pro ekonomický systém v USA, lze obhájit pouze tehdy, když bude dobré pro společnost. Tuto svobodu lze podporovat pouze v případě, že tato svoboda umožňuje zlepšování kvality života celé společnosti, přispíváním ekonomické spravedlnosti a urychlováním pokroku. Podnikání je od lidí, vykonáváno lidmi a slouží pro lidi. Úspěch i neúspěch je měřen z hlediska veřejného zájmu. Přispívání ke všeobecné spokojenosti je buď vykonáváno na dobrovolné bázi, nebo musí být vynuceno regulací.

Autor si dále klade otázky, jaký je nejlepší způsob plnění společenské odpovědnosti a jaké morální standardy je třeba zohlednit. Zde přichází s odpovědí, že vše záleží na základních hodnotách a cílech, které jsou stanoveny pro daný hospodářský, politický a společenský řád.

Autor pracuje s několika předpoklady. Jedním z nich je, že pojednává o problematice společenské odpovědnosti v kapitalistickém systému – volné tržní ekonomice v USA v padesátých letech dvacátého století. Podnikem jsou myšleny převážně velké firmy. V tomto typu ekonomického systému má podnikatel pozici, kdy může být skvělý lídrem a mít veliký vliv. Rozhodnutí a skutky podnikatelů mají přímý vliv na kvalitu života a jednotlivých osob ve společnosti. Ovlivňuje život a štěstí všech. Podnikatel často ale plně neporozumí spojitosti mezi jeho rozhodnutími a celospolečenským blahem. V celkovém důsledku rozhodnutí podnikatelů ovlivňují mimo jiné počet pracovních míst, růst ekonomiky, rozdělení příjmů mezi různé skupiny obyvatel a organizaci průmyslu a obchodu. Všechna tato rozhodnutí dopadají na několik oblastí – na morálku pracovníků, náladu ve společnosti, způsob a míru spotřeby, ekonomický vývoj, bezpečnost jednotlivců i celkové společnosti, využívání přírodních zdrojů nebo mezinárodní vztahy. Například pomocí reklamy může ovlivňovat morální a kulturní standardy.

Jako synonymum společenské odpovědnosti vnímá společenskou povinnost, podnikatelskou morálku a veřejnou odpovědnost. Uvádí také, že společenská odpovědnost podnikatele má smysl pouze, když je v souvislosti s cíli a hodnotami, které jsou požadovány od ekonomického systému. Mezi tyto cíle patří: vysoký životní standard, ekonomický vývoj, ekonomická stabilita, zajištění jednotlivce, svoboda, rozvoj a vzdělání jednotlivce, rozvoj jednotlivých komunit, národní bezpečnost a osobní integrita. Dále také definuje doktrínu společenské odpovědnosti jako odkaz na myšlenku, že dobrovolné převzetí společenské odpovědnosti podnikatelem je praktickým prostředkem ke zmenšení dopadu a míry ekonomických problémů a k dosažení ekonomických cílů, o které usiluje.

Autor v knize popisuje cestu ke společenské odpovědnosti firem od 18. století. V období 18. a 19. století byl jedním z hlavních prosazovaných ekonomických myšlenkových proudů Laissez-

faire, který stál na základní ekonomické myšlence, že by stát neměl zasahovat do hospodářství a všichni by měli mít svobodu volby. Pracovníci by měli mít svobodu vybrat si povolání, zákazníci vybrat produkt, jednotlivci založit podnik či vlastnit půdu. Od podnikatelů bylo očekáváno, že budou dodržovat následující principy – princip soukromého vlastnictví, princip smluv a princip čestného jednání. Dalším principem bylo, že podnikatelé jsou povinni vykonávat své činnosti tak, aby život a zdraví pracovníků a celkové společnosti bylo chráněno. Ve skutečnosti tyto principy byly málokdy dodržovány. Základním předpokladem funkčnosti tohoto systému bylo, že podnikatelé budou ochotni přijmout tyto principy a řídit se jimi. Principy nebyly dodržovány a tento systém se ukázal jako nefunkční – jedním z hlavních důvodů byly nuzné pracovní podmínky, osobní nejistota při nemoci a ve stáří, nerovné příjmové podmínky a nerovné ekonomické příležitosti. Došlo ke celospolečenskému posunu a nastalo období kombinace volného trhu a společenské kontroly nazývané sociální kapitalismus. Začala se zdůrazňovat lidská práva, nutnost budování systému sociálního pojištění, veřejné zdravotní služby, veřejné ubytovny, zavedena byla minimální mzda, začaly působit odbory, byl zvýšen přístup ke vzdělání a začaly vznikat instituce pro ochranu přírody. Autor se v této části knihy domnívá, že jsou pouze dva způsoby, jakými můžou podnikatelé v souvislosti se společností fungovat. Ta první je, že začnou v rámci svých rozhodnutí brát ohledy na celou společnost nebo to bude vynuceno regulací a svoboda trhu tak vymizí. Toto tvrzení podkládá porovnáním ekonomického systému v USA a jiných zemí, kde je autoritativní typ zřízení.

Část podnikatelů si to začíná kolem padesátých let uvědomovat a začíná zdůrazňovat, že jsou takzvaní služebníci společnosti, což znamenalo, že nesmí přehlížet společensky uznávané hodnoty nebo nadřazovat své vlastní hodnoty nad hodnoty společnosti, a společenská odpovědnost se dostává do módy. Toto bylo způsobeno celkovou náladou ve společnosti a několika celosvětovými událostmi, mimo jiné hospodářskou krizí ve třicátých letech, druhou světovou válkou, vysokou inflací a nástupem komunistického a socialistického zřízení v části světa. Byla potřeba ukázat, že kapitalistický systém může fungovat a že přináší dobro společnosti. Základním předpokladem pro to, aby mohl podnik být společensky odpovědný, je ale stále jeho stabilita a ziskovost. V případě, že dopad rozhodnutí podnikatele přináší prospěch firmě, ale zároveň škodí společnosti, je úkolem podnikatele najít rozumnou rovnováhu. Společenskou odpovědnost má zvažovat, dokud je to možné a rozumné.

Mezi základní prvky společenské odpovědnosti firem řadí autor zavedení sociálních předpisů ve firmě (dovolená, vymezená pracovní doba, důchodový systém, nemocenská), uznání odborů, komunikace s veřejností, zaměření se na rozvoj místních komunit (podpora komunitních společenských akcí, školství, rekreace), podpora vzdělávání, pokrok ve výrobě, zavedení etických kodexů, snížení míry diskriminace na základě víry, pohlaví, barvy pleti, rasy, rozvoj a motivace pracovníků, ochrana přírody. To vše v souvislosti se společenskou změnou, která proběhla v USA od roku

1870 do roku 1950 - začal být kladen vyšší důraz, aby každý obyčejný člověk měl právo na spravedlnost, rovné příležitosti, svobodu, důstojnost, osobní rozvoj a celkově důstojný život.

Pro plně funkční systém společenské odpovědnosti a jeho zavedení do ekonomiky USA je dle autora třeba veřejná diskuse ohledně přístupu podnikatelů, přístupu společnosti, rozsahu a přínosu standardů společenské odpovědnosti, technické znalosti, definice cílů a zisky. Autor navrhuje také několik praktických činností, které by podpořily zlepšení společenské odpovědnosti firm. Mezi tyto činnosti patří zavedení strategie společenské odpovědnosti do strategie společnosti, úpravy složení představenstva společnosti, vzdělání manažerů, sociální/společenské audity, spolupráce s vládou, rozvoj podnikatelských kodexů (včetně etického), PR aktivity a výzkum v oblasti sociálních věd.

Kritici doktríny společenské odpovědnosti zmiňují problematiku konkurence. Mají obavy, že ohledy na společnost mohou některým podnikům zvýšit náklady a snížit produktivitu, ty následně budou v konkurenční nevýhodě oproti podnikům, které ohledy na společnost brát nebudou. Jsou toho názoru, že jediný typ podniků v dokonale konkurenčním prostředí, který může brát ohledy na společnost, je monopol. Autor na tuto kritiku reaguje tím, že vše záleží na tom, co je v dané společnosti přijatelné a společensky neodpovědné podniky nemusí být společností přijaté. Dalším názorem je, že hlavní úkol podnikatele je maximalizace zisku, a to může společenská odpovědnost ohrozit. Autor je toho názoru, že podnikatel je člověk, chce být oblíbený a je si plně vědom vlivu (neformální společenské síly), který je vyvíjen vládou, místními komunitami a veřejným názorem. Mezi další kritiku patří, že doktrína může být velmi lehce zneužita jako nástroj moci, a to jak ze strany společnosti, tak podnikatele. Na to autor reaguje tím, že je nutné najít rovnováhu. (Bowen, 2013)

3.2.2 Friedmanova doktrína – Milton Friedman

Milton Friedman patří k největším kritikům doktríny společenské odpovědnosti, kterou představil Howard Bowen. Takzvaná Friedmanova doktrína byla uveřejněna v článku s názvem "A Friedman doctrine -- The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits" (Friedmanova doktrína-- Společenskou odpovědností podniku je zvýšení jeho zisku) v The New York Times 13. září 1970. (Friedman, 1970)

Milton Friedman byl významným americkým profesorem v oboru ekonomie, působil mimo jiné na University of Chicago, Stanford University a Columbia University. Pracoval také ve Výboru pro národní zdroje na přípravě rozsáhlé studie spotřebitelského rozpočtu a v Národním úřadu pro ekonomický výzkum, na čemž následně založil svou Teorii spotřební funkce. Byl držitelem Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1976. Mezi jeho nejvýznamnější práce patří kniha Kapitalismus a svoboda (1962) a Svoboda volby (1980). Byl ovlivněn především Johnem M. Keynesem, Homerem

Jonesem a Arthurem F. Burnsem. Je považován za guru monetarismu a génia ekonomické svobody (Milton Friedman, 2023) (Milton Friedman, 2023).

Následující text je založen právě na článku uveřejněném v The New York Times na základě autorčina překladu a volné interpretace. Autor se domnívá, že v případě, kdy podniky mají "sociální citění" a berou vážně svou odpovědnost za zajištění pracovních míst, odstranění diskriminace, zamezení znečištění a hlásají hesla současných reformátorů, tak se to dá považovat za hlásání pravého socialismu. Podnikatelé jsou v tomto případě loutkami intelektuálních sil, které podkopávají základy svobodné společnosti.

Friedman ve svém textu uvádí, že odpovědnost mohou mít pouze lidé, nikoliv korporace jako uměle vytvořené entity. Za odpovědné osoby lze tedy považovat podnikatele jako individuální vlastníky nebo vedoucí pracovníky společnosti. Vzhledem k tomu, že většina diskuse o společenské odpovědnosti je mířena na velké korporace, kde individuální vlastníci nehrají na úrovni strategického managementu tak velkou roli, tak se v textu zaobírá především vedoucími pracovníky.

V systému volného podnikání a soukromého vlastnictví je vedoucí pracovník společnosti zaměstnancem vlastníků podniku a má také přímou odpovědnost vůči svým zaměstnavatelům. Jeho základní odpovědností je tedy vést podnik v souladu s jejich přáními, která jsou zpravidla založena na tom, aby podnik měl co největší zisk a dodržoval základní pravidla společnosti (právní normy a základní etické mantinely).

Jako soukromá osoba může vedoucí pracovník své povinnosti vnímat rozdílně – může cítit povinnost vůči své rodině, svědomí, církvi, komunitě, zemi, což ho může podněcovat, aby věnoval část svých příjmů na různé účely včetně charitativních. Jako soukromá osoba se také může svobodně rozhodovat, v jaké firmě bude pracovat či zda nastoupí do armády. To vše na základě svých přesvědčení a hodnot.

V případě, že ale vystupuje v roli vedoucího pracovníka, tak je považován za zástupce vlastníků a nevystupuje tedy jako samostatná soukromá osoba. V případě, že by jednal v souladu se společenskou odpovědností, znamená to, že by nejednal k uspokojení zájmů vlastníků firmy. Znamenalo by to, že by vynakládal peníze někoho jiného v takzvaném všeobecném společenském zájmu. Nemusí to znamenat, že utrácí peníze pouze vlastníků či akcionářů, ale dopadat to může i na zákazníky či zaměstnance.

Pokud tyto peníze z výnosů vynaloží, tak to Friedman považuje za uložení daně a současně rozhodnutí o využití těchto daňových výnosů. Ani jedna z těchto funkcí mu ovšem nepřísluší. Tyto funkce jsou funkcemi státu. Byl pro ně vybudován složitý systém – ústavní, parlamentní a soudní, který tyto funkce vykonává a kontroluje, aby byly daně vynakládány dle potřeb veřejnosti. Vedoucí pracovník by se tedy v případě výkonu takzvané společenské odpovědnosti stal vykonavatelem zákonodárné, soudní i výkonné moci, i když dle své role zůstává nadále zaměstnancem firmy.

Celé zdůvodnění, proč je jednatel společnosti vybírán akcionáři, spočívá v tom, že jednatel je zástupcem, který slouží zájmům svého zmocnitele. Ve chvíli, kdy začne ukládat daně a utrácet výnosy na sociální účely, tak se stává veřejným činitelem a měl by být volen v politickém procesu. Zároveň by účely, na které jsou výnosy utráceny, měly být vybírány pomocí politického mechanismu. Vykonávání společenské odpovědnosti v končeném důsledku dle Friedmana poškozují základy svobodné společnosti.

Vedoucí pracovník také není odborníkem na "sociální" problematiku a nemusí být schopen předpokládat důsledky svých činů. Příkladem může být například pokud sníží cenu výrobku v dobách hospodářské krize, protože si vedoucí pracovník myslí, že to sníží inflační tlaky. Jeho domněnka může být ovšem mylná a inflaci může urychlit, protože není schopen predikovat všechny hospodářské důsledky.

Jedním z argumentů, které můžou podporovatelé doktríny společenské odpovědnosti přinést, je, že politické procesy jsou příliš pomalé vzhledem k naléhavosti situace. Dle autora je ale podstatou tvrzení, že ti, kdo jsou pro dotyčné daně a výdaje, nedokázali přesvědčit většinu svých spoluobčanů, aby byli stejného názoru, a že se snaží nedemokratickými postupy dosáhnout toho, čeho demokratickými postupy dosáhnout nemohou.

V názorovém klimatu s rozšířenou averzí vůči "kapitalismu", "ziskům", "bezduchým korporacím" apod. je vykonávání společenské odpovědnosti jedním ze způsobů, jak si korporace může vytvořit dobrou pověst jako vedlejší produkt výdajů, které jsou zcela v jejím vlastním zájmu. Podnikatelé se domnívají, že hájí svobodné podnikání, když prohlašují, že podnikatelům nejde "pouze" o zisk, ale také o podporu žádoucích "společenských" zájmů.

Autor současně vyjadřuje obdiv těm majitelům společností a držitelům akcií rozsáhlejších korporací, kteří touto taktikou opovrhují a společenskou odpovědnost neakceptují. Naopak vykonávání společenské odpovědnosti za účelem vytvoření dobrého jména považují za podvod.

Autor v textu několikrát vyjadřuje obavu o budoucnost volného tržního systému v souvislosti se mzdovými a cenovými nařízeními a zákony, které mají podporu korporací. Domnívá se, že tato cesta vede k náhradě tržního systému centrálně řízeným systémem. Dalším negativním důsledkem přijímání společenské odpovědnosti korporacemi je rozšiřování narativu, že honba za ziskem je špatná a nemorální a musí být regulovaná vnějšími silami. Toto autor dokonce nazývá "sebevražednými sklony" podnikatelů.

Autor dále vysvětluje princip volného trhu a uvádí, že politickým principem, na němž je založen tržní mechanismus, je jednomyslnost. Na ideálním volném trhu, který se opírá o soukromé vlastnictví, nemůže žádný jednotlivec nikoho jiného nutit, veškerá spolupráce je dobrovolná, všichni účastníci takové spolupráce mají prospěch, jinak se jí nemusí účastnit. Neexistují žádné "společenské" hodnoty, žádná "společenská" odpovědnost v jiném smyslu než sdílené hodnoty a

odpovědnost jednotlivců. Společnost je souborem jednotlivců a různých skupin, které dobrovolně vytvářejí.

Politický princip, který je základem politického mechanismu, je, že jednotlivec musí sloužit obecnějšímu společenskému zájmu – ať už ho určuje církev, diktátor nebo většina. Jednotlivec může mít hlas a rozhodovat o tom, co se má dělat, ale pokud je přehlasován, musí se přizpůsobit. Je vhodné, aby jedni vyžadovali od druhých, aby přispívali na obecný společenský účel, ať už si to přejí, nebo ne. Bohužel ne vždy je možné dosáhnout jednomyslnosti.

Autor také nachází podobnost mezi doktrínou společenské odpovědnosti a kolektivistickou doktrínou, protože doktrína společenské odpovědnosti může rozšířit působnost politického mechanismu na každou lidskou činnost. Společenskou doktrínu ve svobodné společnosti označuje za "zásadně podvratnou doktrínu". Ve svobodné společnosti existuje jediná společenská odpovědnost podniků – využívat své zdroje a zapojovat se do činností, jejichž cílem je zvyšovat jejich zisky, pokud se drží pravidel hry, tj. zapojují se do otevřené a svobodné soutěže bez podvodů (Friedman, 1970).

Příklad názorového proudu shodného s Friedmanovými názory je postoj Henryho Forda II. z roku 1972. V roce 1972 Henry Ford II., předseda představenstva své doby 3. největší společnosti v USA, uvedl, že společenská odpovědnost korporace je v zásadě stejná jako vždy – vydělávat akcionářům na základě maximálně efektivního uspokojování přání spotřebitelů. Navzdory společenské odpovědnosti je podnikání stále převážně obchodem. Podnik musí být nejprve ziskový, aby přežil a plnil nějakou funkci. Pokud by společnost věnovala pozornost především sociálním, a nikoliv základním ekonomickým potřebám, utrpěly by potřeby ekonomické. Korporace prostě nejsou vybaveny k tomu, aby řešily sociální problémy, a když se o to pokusí, tak výsledky budou pravděpodobně zklamáním (Flint, 1972) (FORTUNE500 - 1972 Full list, 2021).

3.2.3 Model výkonu podniku a společenské odpovědnosti – Archie Carroll

Jedním z autorů, kteří zasvětili převážnou část své kariéry tématu společenské odpovědnosti podniků, je také Archie B. Carroll. Profesor Archie B. Carroll strávil většinu své akademické kariéry na University of Georgia, kde získal status emeritního profesora. (ARCHIE B. CARROLL, 2023)

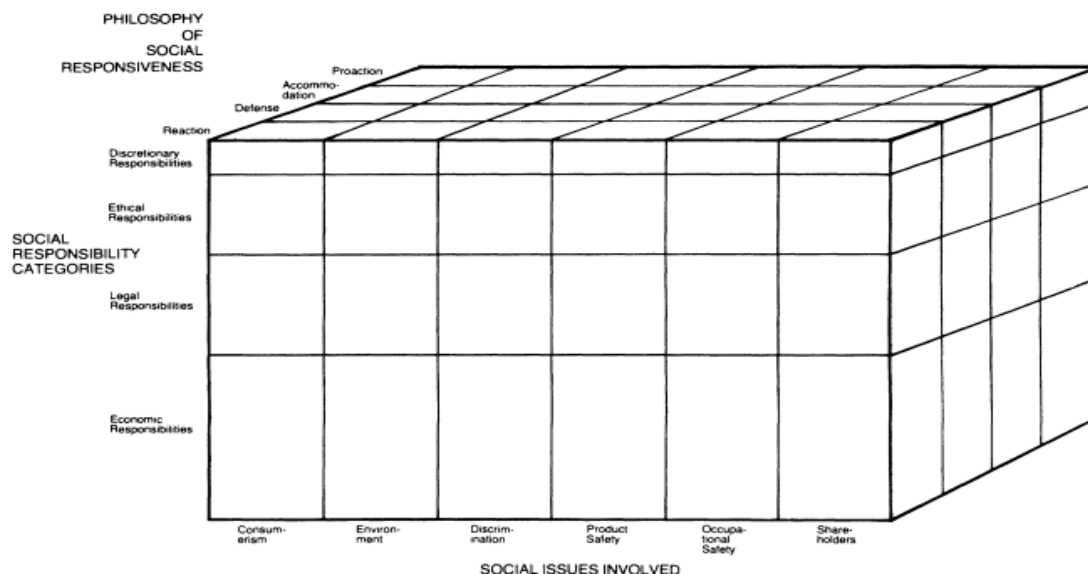
Carroll definoval třídímní model korporátního výkonu ve svém článku A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance uveřejněném v The Academy of Management Review v roce 1979. Dle jeho názoru musí společenská odpovědnost zahrnovat 4 skupiny aspektů – ekonomické, právní, etické a diskreční. Ekonomický aspekt společenské odpovědnosti považuje autor za nejdůležitější. Základní rolí firmy ve společnosti je to, že je ekonomickou

jednotkou. Její role je produkovat zboží a služby a tvořit zisk. Základní předpoklad proto, aby mohla firma vykonávat nějaké další aktivity, je to, že bude ekonomicky stabilní. Právní aspekt znamená, že od firmy je očekáváno dodržování zákonů a regulace. Společnost očekává, že firmy budou naplňovat svou ekonomickou misi v rámci právního a regulatorního rámce. Etický aspekt zahrnuje povinnosti, které nejsou přímo definovány v zákoně, ale společnost očekává, že je bude firma plnit. Diskreční aspekt zahrnuje aktivity, které společnost přímo nedefinuje a tyto aktivity jsou vykonávány dle individuálního zvážení manažerů či majitelů podniků. Příkladem těchto aktivit jsou například filantropické aktivity či aktivity v místní komunitě. (Carroll, 1979)

Carroll definuje společenskou odpovědnost firem na základě zmíněných aspektů následovně: "Společenská odpovědnost podniků zahrnuje ekonomická, právní, etická a diskreční očekávání, která má společnost od organizací v daném okamžiku." (Carroll, 1979, s. 500). Autor uvádí, že v rámci této definice je jasné, že ekonomické aspekty a společenské aspekty jsou propojené a nelze o těchto aspektech uvažovat odděleně. (Carroll, 1979)

Carroll dále představuje "The Corporate Social Performance Model", což je model společenské výkonnosti organizací, který je založen na třech dimenzích (viz. Obrázek: The Corporate Social Performance Model). Mezi tyto tři dimenze patří společenské problémy, přístup ke společenské odpovědnosti a kategorie společenské odpovědnosti. Mezi přístupy řadí na základě jiných autorů reaktivní, obranný, preventivní a proaktivní přístup. Mezi kategorie společenské odpovědnosti řadí aspekty definované výše. Za společenské problémy označuje konzumerismus, životní prostředí, diskriminaci, bezpečnost produktů, bezpečnost zaměstnanců a akcionářů. Propojení těchto tří dimenzí můžeme vidět na obrázku s názvem Dimenze CSR. Využití tohoto modelu je možné v akademické i firemní sféře. (Carroll, 1979)

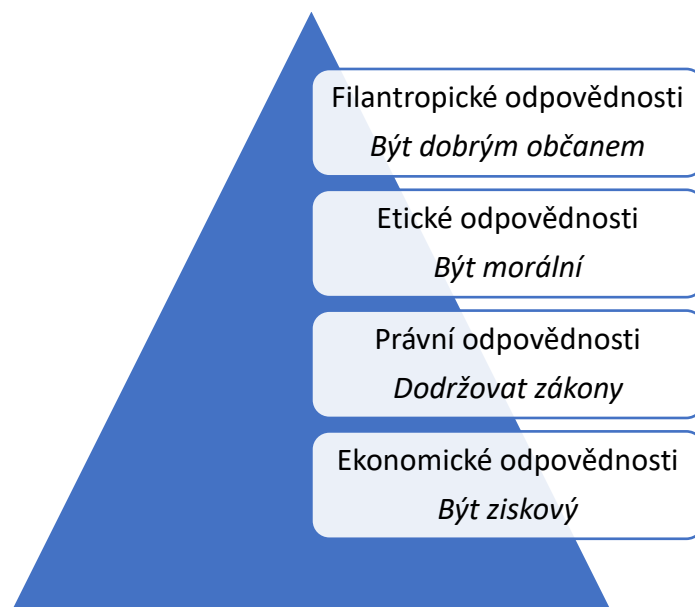
Obrázek č. 4: Dimenze CSR



Na článek A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance navázal Carroll článkem s názvem The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, který publikoval v roce 1991. Carroll definoval pyramidu společenské odpovědnosti (viz. Obrázek s názvem Pyramida společenské odpovědnosti organizací).

Jak můžeme vidět na obrázku s názvem Pyramida společenské odpovědnosti, tak základním kamenem společenské odpovědnosti jsou ekonomické odpovědnosti. Mezi základní komponenty patří maximalizace zisku, být profitabilní, být konkurenceschopný a operovat efektivně. Dalším stavebním kamenem je právní odpovědnost. Právní odpovědnost zahrnuje fungování podniku v souladu s legislativou a zároveň nabízet služby a zboží, které splňují alespoň minimální právní požadavky. Etické komponenty znamenají, že organizace operuje v souladu s morálními a etickými zásadami dané společnosti nad rámec zákona a aplikuje nové zásady na základě vývoje společnosti. Filantropické odpovědnosti zahrnují být konzistentní s očekáváním společnosti týkající se chari-

Obrázek č. 5: Pyramida CSR



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě článku (Carroll, 1991, s. 42)

tativních a filantropických aktivit, podpora umění, výkon dobrovolnických aktivit zaměstnanci v lokálních komunitách, spolupráce se školami a celkové vylepšení kvality života dané společnosti (Carroll, 1991).

Carroll dále definuje Stakeholder/Responsibility Matrix, kde jsou na ose y uvedeni následující stakeholdeři: majitelé podniku, zákazníci, zaměstnanci, místní komunita, konkurence, dodavatelé, skupiny společenských aktivistů a veřejnost. Na ose x jsou uvedené typy společenské odpo-

vědnosti uvedené v odstavci výše. Vzhledem k tomu, že situace, kdy se firmě podaří vyhovět všem stakeholderům (tzv. win-win situace) není vždy možná, tak je žádoucí a legitimní, aby vedoucí pracovníci usilovali o ochranu svých dlouhodobých zájmů. (Carroll, 1991)

3.2.4 Společenská odpovědnost podniků v kontextu změn ve společnosti –

Keith Davis

Keith Davis byl profesorem managementu na Arizona State University. Publikoval články a knihy týkající se podnikání a jeho prostředí či chování na pracovišti. Mimo jiné je autorem článků věnujících se společenské odpovědnosti organizací – *Social Responsibility is Inevitable* (1976), *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities* (1973) a *Five propositions for social responsibility* (1975).

Autor ve svých člancích přináší několik tezí o společenské odpovědnosti – společenská odpovědnost vyplývá ze společenské moci; podnik musí fungovat jako dva otevřené systémy s otevřeným přijímáním vstupů od veřejnosti a otevřeným zveřejňováním svých operací veřejnosti; společenské náklady i přínosy činnosti, výrobku nebo služby musí být důkladně propočítány a zváženy, aby bylo možné rozhodnout, zda v ní pokračovat; společenské náklady každé činnosti, výrobku nebo služby musí být započítány do ceny tak, aby spotřebitel platil za dopady své spotřeby na společnost; nad rámec sociálních nákladů mají podniky jako občané odpovědnost za sociální angažovanost v oblastech své působnosti, kde existují významné sociální potřeby. (Davis, 1975)

Ve svém článku *Social Responsibility is Inevitable* (Společenská odpovědnost je nevyhnutelná – překlad autorky) uvádí autor důvody, které vedou firmy ke společenské odpovědnosti. Autor představuje 4 změny, kterými společnost a organizace prošly během posledních několika dekad.

První změna, kterou označuje za příčinu zvyšujících se nároků na společenskou odpovědnost, je změna v potřebách lidí jako jednotlivců. Dříve bylo dostačující, když podniky byly funkční ekonomickou jednotkou a nabízely zaměstnání, což znamenalo příjem pro jednotlivce. Životní styl Američanů se nyní změnil a společně s tím i jejich potřeby. Autor vysvětluje na základě Maslowovy pyramidy potřeb, že základní potřeby (fyziologické potřeby, bezpečí a jistota) americké společnosti a jiných rozvinutých národů již byly ukojeny a společnost se může soustředit na další potřeby, mezi které patří sounáležitost a láska, uznání a sebeúcta a seberealizace. Touto změnou v potřebách společnosti se mění i její očekávání priority. Autor na základě této myšlenky uvádí, že společenské problémy nejsou příčinou zvýšení nároků na společenskou odpovědnost, ale pouze efektem změny ve společnosti. Autor přináší myšlenku, že čím více může podnik přispět k uspokojení společenských očekávání, tím více bude mít tendenci prosperovat. (Davis, 1976, s. 16)

Další změna, která hraje roli, je změna v řízení společností. Zásadní je oddělení role majitele a řídicího pracovníka. Ve většině velkých společností nejsou majitelé v přímé exekutivní roli, ale mají roli investora, akcionáře či jsou v podobě fondu (penzijní, pojišťovací, investiční, svěrečnický apod.). Manažeři se nyní dostávají k roli na základě svých schopností a vzdělání. Mají tendenci mít odpovědnost především k organizaci, a nikoliv k majitelům. Oproti tradiční maximalizaci zisku směřují k získání optimálního zisku v rámci omezení, která jsou dána mocenskými skupinami ve společnosti. Při uvažování o profitování už nevidí pouze majitele jako beneficienta, ale uvažuje o něm jako o jednom z beneficientů. (Davis, 1976, s. 17)

Velká změna dále nastala v celkovém ekonomickém a podnikatelském systému, což přispívá potřebě vyšší společenské odpovědnosti. Dříve bylo hodně malých podniků, nyní se v ekonomice vyskytuje několik velikých nadnárodních korporací s monopolistickými či oligopolními rysy. Toto významně změnilo vliv podniků, které nyní podnikají napříč státy a stávají se "ekonomickými národními státy". Tyto "ekonomické národní státy" dle autora soupeří s "politickými národními státy" o moc, se kterou přichází ale i odpovědnost. Dle autora otázky sociální odpovědnosti vyplývají z této zjevné sociální síly. (Davis, 1976, s. 18)

Čtvrtá a poslední změna je ve společnosti jako celku. Společnost je více než kdy dříve komplexní a provázaná. Podniky hrají klíčovou roli v tomto systému – lidé jsou závislí na zaměstnání, úroveň bohatství státu je závislá na ekonomické aktivitě podniků a na výzkumu a vývoji ve firmách z velké části závisí technologický pokrok. Podniky přímo ovlivňují životní úroveň ve společnosti a s tím přichází odpovědnost. Součástí této změny je i zvyšující se zátěž na životní prostředí, na čemž mají podniky zásadní podíl. Přírodní zdroje bývaly zdrojem, který byl zdarma. Zátěž na životní prostředí neustále roste a společnost se ocitla v tíživé situaci, kterou si nepřála nést. Neopomenutelný faktor je dle Davise také zvyšující se pluralita v americké společnosti. V americké společnosti se objevuje čím dál více organizací a různých uskupení s různými názory, které chtějí být slyšet, protože aktivity podniků ovlivňují jejich zájmy. (Davis, 1976, s. 18-19)

Davis přináší čtyři návrhy řešení, jak se k dané situaci mohou podniky postavit. První možností je stažení se do ústraní – podnik omezí své kontakty s okolní společností, drží se zásad tradiční ekonomiky a společenskou odpovědnost přijímá pouze do té míry, do jaké je vyžadována zákonem. Další možností je právní přístup, kdy podnik spoléhá na právní systém jako na ochránitele před změnami. Podnik bojuje proti novým zákonům týkajícím se společenské odpovědnosti, jak v přípravné fázi, tak následně u soudu, když vejdou v platnost. Třetím zmiňovaným přístupem je vyjednávání, kdy podnik jedná s různými skupinami, které na něj vznášejí nároky. Tento přístup často přinese změnu (kompromis), která je výsledkem vypořádání sporu mezi podnikem a zájmovou skupinou. Nejúčinnějším a nejnadějnějším přístupem je řešení problému, kdy podnik provádí skutečnou studii hodnot a potřeb společnosti a podniků a snaží se je konstruktivním způsobem

sladit. V tomto přístupu podnik řeší skutečné dopady na celou provázanou společnost. Autor je toho názoru, že je nutné, aby podniky vytvářely jak ekonomické, tak společenské výstupy a integrovaly je společně. (Davis, 1976, s. 19)

Dle mého názoru je tento text publikovaný Keithem Davisem v osmdesátých letech dvacátého století stále aktuální. Situace, která byla v osmdesátých letech dvacátého století v USA, je v USA v určitých aspektech stále stejná a nastává v mnoha rozvíjejících se zemích. Vliv nadnárodních korporací je stále větší a nadnárodní korporace mají zisk ve velikosti HDP menších států.

3.2.5 Teorie zainteresovaných stran – Robert Freeman

Robert Edward Freeman je profesorem na University of Virginia. Ve svých publikacích definoval takzvanou Stakeholder theory. Dále se také věnuje podnikatelské etice, odpovědnému kapitalismu a filozofii. (R. Edward Freeman, 2023)

Stakeholder theory (Teorie zainteresovaných stran – překlad autorky) definoval v knize Strategic Management: A Stakeholder Approach, kterou prvně publikoval v roce 1984. Tato teorie přináší nový pohled na kapitalismus a jeho propojenost. Zdůrazňuje vztahy mezi podnikem a jeho stakeholdery (zainteresovanými stranami). Za stakeholdera je považována skupina či jednotlivec, kteří mají vliv nebo jsou ovlivňováni daným podnikem, když se pokouší dosáhnout svých cílů. Stakeholdery lze rozdělit na externí a interní. Mezi interní stakeholdery patří zaměstnanci, vedoucí pracovníci a vlastníci. Externími stakeholdery jsou typicky zákazníci, dodavatelé, investoři, místní komunity, vlády, média, konkurenti a další subjekty, které jsou v okolí podniku. Pro úspěch podniku je nezbytné, aby manažeři brali v potaz své stakeholdery v rámci strategického managementu. Analýza stakeholderů, jejíž kroky jsou popsány níže, je nedílnou součástí strategického managementu dle Freemana.

Prvním krokem je zmapování stakeholderů podniku. V rámci mapování je nezbytné identifikovat konkrétní stakeholdery a nikoliv pouze obecné. Důležité je také zohlednit typ síly, jaký mají. Tři druhy síly jsou ekonomická, volební a politická.

Tabulka 1: Klasická síť stakeholderů

Síla/Zájem	Formální/ Volební	Ekonomická	Politická
Vlastnický	Držitelé akcií Ředitelé Minoritní zájmy		
Ekonomický	Věřitelé	Zákazníci Konkurenti Dodavatelé Odbory Věřitelé	
Ovlivňující			Zákaznické skupiny Aktivisté Asociace Vláda

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Freeman, 1984)

Druhým krokem je tzv. skenování prostředí. Pro porozumění podniku a toho, jak pracují se svými stakeholdery je třeba zanalyzovat standartní provozní procesy a postupy. Mezi tři základní analýzy procesů patří analýza portfolia, vyhodnocování strategií a průzkum okolí podniku.

Dalším krokem je tzv. transakční úroveň. Tato část se zbývá především interakcemi se stakeholdery. Velmi záleží na povaze chování členů podniku a povaze vyměňovaných statků a služeb, což jsou dvě klíčové složky úspěšných transakcí se stakeholdery. Podniky interagují se svými stakeholdery na denní bázi v různých podobách a tyto interakce, včetně nastavení interních procesů, musí být přizpůsobeny daným stakeholderům (Freeman, 1984).

3.2.6 Tripple bottom line – John Elkington

John Elkington je konzultant, novinář, hostující profesor (UCL, Cranfield University a Imperial College) a knižní autor zabývající se společenskou odpovědností podniků. Bývá označován za "světovou autoritu v oblasti CSR", "guru zeleného businessu" či "děkana hnutí společenské odpovědnosti organizací". (John Elkington: 1-pager, 2023)

Poprvé definoval koncept Triple bottom line (označováno také jako 3 P) v roce 1994. Tento koncept tzv. trojí minimální linie propojuje tři základní pilíře mezi které patří "Lidé, Planeta, Prosperch". Tyto pilíře jsou vzájemně propojené a udržitelnosti lze dosáhnout pouze pokud se vzájemně podporují. Záměrem Elkingtona bylo především dostat termín do širokého povědomí a k podnikům. Jeho základní myšlenkou je, že organizace nevytváří pouze ekonomickou hodnotu, ale

také vytváří či ničí environmentální a společenskou hodnotu. Elkington se domnívá, že revoluce k udržitelnému kapitalismu je jedna z nejvýznamnějších (Elkington, 2004) , (Zadrazilová, 2010).

Ve svém textu s názvem Enter the triple bottom line, který je součástí knihy The Triple Bottom Line, popisuje sedm revolucí, díky kterým bude přechod k udržitelnému kapitalismu pro organizace složitý. Za první revoluci označuje trhy – tato revoluce bude poháněna konkurencí společně s tím, že zákazníci i finanční trhy vyvíjí stále větší tlak na závazky a výkony v oblasti Triple bottom line. V důsledku těchto tlaků budou podniky přecházet na nový přístup a využívat myšlení a účetnictví Triple bottom line k vytváření obchodních argumentů pro opatření a investice. Druhá revoluce souvisí se změnou celospolečenských hodnot, která přichází vždy s novou generací. Třetí revoluce se týká transparentnosti, kdy je vyžadováno otevřené reportování na několika úrovních. Symbolem toho trendu bylo založení GRI, která je založena na základech Triple bottom line. Čtvrtá revoluce se týká technologie životního cyklu. Organizace jsou nuceny zabývat se důsledky svých činností, dodavatelským řetězcem, důsledky používání svých výrobků, ale i důsledky toho, co se s výrobky děje, když se přestanou používat. Klade se důraz na recyklaci a likvidaci. Pátou oblastí jsou partnerství. Podniky začínají tvořit nová partnerství a různé formy spolupráce s různými neziskovými organizacemi, vládami či různými aktivistickými skupinami, což se stane jedním z klíčů k úspěchu. Šestá dimenze se zabývá vnímáním času – z pohledu hospodářského cyklu a soutěže je stále vyvíjen tlak na zvyšování tempa. Současně je ale nutné začít plánovat v dlouhodobých horizontech pro zajištění udržitelné budoucnosti. Sedmá revoluce se týká systému řízení podniků. Agenda Triple bottom line byla dříve řešena na úrovni operativního managementu a nebyla zohledňována ve strategiích, vizích a misích společností, což se nyní mění. Součástí této revoluce je zabudování principů Triple bottom line do DNA podniku (Elkington, 2004).

3.2.7 Tvorba sdílené hodnoty - M. Porter & M. Kramer

Michael E. Porter je profesorem na Harvard Business School. V průběhu své kariéry se věnoval především strategickým konceptům a ekonomickým teoriím. V současné době je nejcitovanějším vědcem v oblasti ekonomie a podnikání. Jeho publikace se věnují strategickému managementu, sociálním problémům, ekonomice zdravotní péče či aplikaci ekonomických teorií na systémové problémy. Působil i mimo akademickou sféru v roli konzultanta, ve správních radách, ve státní sféře při formulování strategií hospodářské politiky a také jako zakladatel neziskových organizací. (Michael E. Porter, 2023)

Navrhl mimo jiné Porterovu hypotézu, která přinesla teorii, že přísné environmentální normy nejsou v rozporu se ziskovostí podniků nebo národní konkurenceschopností. (Michael E. Porter, 2023)

Mark Kramer je seniorním lektorem na podnikové fakultě Harvard Business School a je pracovníkem CSR Initiative of the Center for Business and Government na Harvard's Kennedy School of Government (Mark R. Kramer, 2023).

Koncept tvorby sdílené hodnoty přináší Michael Porter a Mark Kramer v roce 2011 v článku uveřejněném v Harvard Business Review s titulem "Creating shared value" (Tvorba sdílené hodnoty – překlad autorky) a podtitulem "How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth" (Jak znovu vynalézt kapitalismus – a spustit vlnu inovací a růstu – překlad autorky). (Porter, 2011)

V tomto článku autoři upozorňují, že současné nastavení kapitalistického systému není dlouhodobě udržitelné. Podniky jsou především vnímány jako hlavní tvůrci sociálních, environmentálních a ekonomických problémů. Zároveň celospolečenský názor je takový, že zisky podniků jsou utvářeny na úkor společnosti a podniky jsou obviňovány z tvorby společenských problémů. Tento celospolečenský názor je následně odrážen v politice v podobě různých regulací, které ovlivňují volný trh. Podniky jsou zaměřeny především na tvorbu zisku a uvažují pouze z krátkodobého pohledu, kvůli čemuž přehlíží dobré životní podmínky zákazníků a místních komunit, životaschopnost svých dodavatelů či vyčerpávání přírodních zdrojů. Autoři jsou přesvědčeni, že podniky musí převzít iniciativu a znovu přivést společnost a podniky k sobě. Spousta podniků je v současné době zaseklá v přesvědčení, že společenská odpovědnost je pouze okrajová záležitost a není jádrem podnikání. Řešením je princip společné hodnoty, který zahrnuje nejen tvoření zisku, ale i vytváření společenské hodnoty skrze řešení potřeb a problémů. Sdílenou hodnotu autoři nepovažují za charitu či společenskou odpovědnost, ale za nový způsob, jak mít ekonomický úspěch a za něco, co by mělo být považováno za centrum ekonomické aktivity. Součástí této změny myšlení podniků, ale musí být změna myšlení i dalších aktérů, jako jsou neziskové organizace a vlády. Regulace musí podporovat tvorbu sdílené hodnoty, nikoliv ji omezovat. Přínosem této změny myšlení bude to, že když podniky nebudou považovat za svůj jediný účel tvorbu zisku, povede to k nové vlně inovací, zvýšení produktivity a podniky začnou být znovu považovány společností za přínosné.

Mezi základní tři cesty k vytvoření sdílené hodnoty patří nové pojetí produktů a trhů, nové pojetí produktivity v rámci hodnotového řetězce a rozvoj místních komunit. Nový koncept sdílené hodnoty také přináší nový typ podniků – již nerozlišujeme mezi neziskovými a ziskovými podniky, ale vznikají podniky hybridní.

Koncept sdílené hodnoty není společenskou odpovědností založenou na doktríně společenské odpovědnosti dle Bowena, charitativní činností, ESG či udržitelnosti, ale novým konceptem, jak dosáhnout úspěchu podniku. Základní rozdíl mezi CSR a CSV je popsán v tabulce s názvem CSR vs. CSV, kde je vidět v čem se liší v jednotlivých aspektech (Porter, 2011).

Tabulka 2: CSR vs. CSV

CSR	CSV
Hodnota: Konání dobrých skutků	Hodnota: Ekonomické a společenské přínosy v souvislosti s náklady
Občanství, filantropie, udržitelnost	Vytváření společných hodnot podniku a komunity
Motivace: Na základě vlastního uvážení nebo v reakci na vnější tlak	Motivace: Udržení konkurenceschopnosti firmy
Odděleně od maximalizace zisku	Nedílná součást maximalizace zisku
Agenda se řídí externími reporty a vlastními preferencemi	Agenda je specifická pro danou společnost a je vytvářena interně
Agenda je omezena rozsahem působnosti podniku a rozpočtem určeným CSR agendě	Rozpočet celé společnosti je přizpůsoben vytváření sdílené hodnoty
Příklad: Fair trade nákupy	Příklad: Transformace nákupu s cílem zvýšit kvalitu a výnosy

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Porter, 2011)

3.3 ESG koncept

Novým fenoménem na poli udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem je pojem ESG, který postupně nahrazuje společenskou odpovědnost. Tento koncept spojuje společenskou odpovědnost firem a udržitelnost.

Zkratka ESG zahrnuje tři oblasti (částečně dle Elkingtona a Carrolla), na které by se měl podnik zaměřit a jejichž rizika vyhodnocovat. Pod zkratkou ESG se skrývají pojmy Environmentální (environmentální), Social (sociální) a Governance (řízení společnosti). Na základě těchto tří aspektů lze pomocí metrik vyjádřit číslem udržitelnost firmy. Základem environmentálního kritéria je vztah podniku k životnímu prostředí, jeho dopadu na něj, přičemž mezi základní metriku patří mimo jiné uhlíková stopa. Sociální kritéria jsou hodnocena ze dvou pohledů – zaměstnanci a působení podniku na společnost jako celek. Část Governance zahrnuje vedení společnosti, etické aspekty a hodnoty firmy, vztahy atd. (Co je ESG a proč je důležité?, 2023) (Brown, 2021).

Část firem na trhu přechází k tomuto novému konceptu a mimo jiné nazývá strategie a reporty související s udržitelností a společenskou odpovědností ESG reporty. Velkým faktorem je i to, že se ESG skóre začíná zohledňovat při investování a může ovlivňovat vstup investora či podmínky půjčky od bankovní instituce.

Koncept ESG přináší zásadní změnu oproti společenské odpovědnosti, a tou je důraz na měřitelnost udržitelnosti podniku a možnost srovnání s dalšími podniky. Je také velmi zohledňován ve finančním sektoru a může mít přímý dopad na financování podniku. Hlavním přínosem je tedy důraz na transparentnost a informovanost o udržitelnosti (Brown, 2021).

Tento trend je promítnut také v KPMG průzkumu, který se dříve nazýval průzkumem korporátní odpovědnost a dnes se nazývá průzkumem udržitelnosti. Do reportu jsou také přidávány nové faktory a nově strukturován dle ESG (Big shifts, small steps, 2023).

4 STRATEGIE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI & UDRŽITELNOSTI

Základním předpokladem pro sestavení strategie společenské odpovědnosti je již existující a definovaná mise, vize a strategie podniku. Dále je také nutné mít vydefinované stakeholdery podniku. Mnoho podniků a jejich investorů označuje udržitelnost a společenskou odpovědnost za strategickou prioritu, vzhledem k tomu, že přináší mnoho obchodních příležitostí i rizik. Málokteré podniky ovšem vidí rizika spojená s ESG a udržitelností jako materiální. Velká část organizací při tvorbě strategie vychází z reportovacího rámce, který si podnik zvolil, což není vhodný začátek. Podnik by měl začít tvořit strategii bez ohledu na reportovací rámec a zohlednit široké spektrum faktorů. Strategie by měla být především založená na konkrétních tématech spojených s udržitelností, a nikoliv udržitelnosti jako takové. Výběr těchto témat by měl být založen na řádném hodnocení významnosti včetně vyhodnocení případného dopadu na podnik. Třemi základními prvky pro úspěšnou strategii udržitelnosti, jejíž součástí je i společenská odpovědnost, jsou: naplnění očekávání stakeholderů, řízení rizik spojených s udržitelností a cílení na využití příležitostí spojených s udržitelností (Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start, 2021).

Konzultantská společnost BCG uvádí, že je nezbytné, aby strategie udržitelnosti byla zohledněna v business modelu a celkové strategii podniku. Základními znaky, že podnik tak učinil, jsou následující prvky: inovační portfolio umožňující rychlou investici do technologií spojených s udržitelností, restrukturalizované dodavatelské řetězce s důrazem na snížení emisí, vyvíjejících se portfolio produktů se zvýšeným poměrem udržitelných produktů, investiční příležitosti zohledněny na základě udržitelnosti a udržitelnější provoz společnosti (Young, 2022).

4.1 Udržitelnost v rámci strategie společnosti

Strategie společenské odpovědnosti podniku by měla být implementována do celkové strategie podniku. International Institute for Sustainable Development vytvořil návod pro implementaci CSR strategie do celkové strategie podniku. Doporučené je aplikovat prvky PDCA cyklu a dosahovat tak neustálého zlepšování. Na základě PDCA je také založen rámec vytvořený International Institute for Sustainable Development, který byl zveřejněn v rámci dokumentu Corporate Social Responsibility – An Implementation Guide for Business (Společenská odpovědnost firem – průvodce implementací pro podniky – překlad autorky) (Hohnen, 2023).

Tabulka 3: Implementace strategie CSR do strategie podniku

PDCA fáze	Koncepční fáze	Vymezení úkolu	Klíčové body
Plan	A. Plánování	1. Provedení posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> i) Sestavení CSR teamu ii) Vytvoření pracovní definice CSR iii) Identifikace legislativních požadavků iv) Přezkoumání podnikových předpisů, procesů a aktivit v) Identifikace a zapojení klíčových stakeholderů
		2. Vytvoření CSR strategie	<ul style="list-style-type: none"> i) Získání podpory CEO, senior managementu a zaměstnanců ii) Zkoumání okolí, ohodnocení uznávaných CSR nástrojů iii) Příprava soupisu navrhovaných CSR akcí iv) Vytvoření plánu postupu a definice businessu case v) Rozhodnutí se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti
Do	B. Realizace	3. Stanovení CSR závazků	<ul style="list-style-type: none"> i) Návrh CSR závazků ii) Diskuze s hlavními stakeholdery iii) Vytvoření pracovní skupiny pro vytvoření závazků iv) Příprava pracovní verze v) Konzultace s dotčenými stakeholdery
		4. Realizace CSR závazků	<ul style="list-style-type: none"> i) Vytvoření integrované rozhodovací CSR struktury ii) Příprava a zavedení CSR podnikatelského plánu iii) Nastavení klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs) a cílů

			iv) Zřízení mechanismů pro zjištění problematického chování v) Tvorba interních a externích komunikačních plánů vi) Zveřejnění závazků
Check	C. Prověření	5. Ověření a reportování o pokroku	i) Měření a ověření výkonnosti s ohledem na KPIs ii) Zapojení stakeholderů iii) Reportování o výkonnosti – interně i externě
Act	D. Ohodnocení a zlepšení	6. Ohodnocení a zlepšení	i) Vyhodnocení výkonnosti ii) Identifikace příležitostí ke zlepšení iii) Zapojení stakeholderů

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě Hohnen 2007 (str. 19)

Trendem posledních let je provázání CSR či dle modernějšího názvu ESG strategie na cíle udržitelnosti OSN, které jsou uvedené v 1. kapitole. Organizace obvykle vytyčí několik cílů, které považuje ve svém kontextu za prioritní a na jejich základě určí své základní cíle v oblasti CSR. Při tvorbě strategie je také možné se řídit směrnicemi OECD, normami ISO či GRI standardy (Kašparová, 2013).

4.2 Cíle udržitelného rozvoje OSN v rámci CSR strategie

Dle doporučení OSN je vhodné provázat strategii společenské odpovědnosti na cíle udržitelného rozvoje (dále jen "cíle") z Agendy 2030. Vzhledem k nedostatku materiálů z oficiálních orgánů, poradenské společnosti přichází z různými metodologiemi, jak provázat cíle udržitelného rozvoje do strategie podniku a jak je zohlednit při reportování o udržitelnosti. Jednu z metodologií sestavila poradenská společnost KPMG. Metodologie je rozdělená do tří oblastí – porozumění, prioritizace a měření.

Prvním krokem v rámci porozumění je, aby zohlednění udržitelných cílů OSN bylo přesvědčivé. Aktivity spojené s udržitelnými cíli OSN by měly být relevantní a v souladu s business strategií podniku. Mělo by být provedeno detailní vyhodnocení souvisejících rizik a příležitostí. Následným krokem je zavázání se vedením podniku k těmto cílům v podobě zařazení cílů do dlouhodobé strategie podniku. Cíle by měly být komunikovány ze strany CEO, aby byl vidět význam závazku v podniku. Třetím krokem je transparentnost – podniky by měly vyhodnocovat, jak pozitivní, tak negativní dopad na jednotlivé cíle.

Druhým krokem je prioritizace. Podnik by měl zvážit, které cíle udržitelného rozvoje jsou pro jejich business a stakeholdery nejvíce relevantní. Podniky by se měly soustředit na cíle, kde jsou schopni dosáhnout co největšího dopadu. Dále by měly podniky zveřejnit metodu, na základě které vybraly své cíle. Toto by mělo pomoci zvýšit porozumění a důvěru stakeholderů. Podniky by měly kromě výběru některých ze 17 cílů identifikovat i relevantní akční kroky (169 akčních kroků v rámci Agendy 2030). Výběr akčních kroků by měl pomoci podniku identifikovat nové obchodní a inovační příležitosti.

Třetím krokem je měření. V rámci reportování o udržitelnosti by měly být uvedené relevantní cíle, aby je měli všichni stakeholdeři k dispozici. Jednotlivé dílčí cíle podniku, založené na cílech udržitelného rozvoje, by měly být definované jako SMART cíle, aby mohly být snáze vyhodnocované, monitorované a přesvědčivě komunikované. S ohledem na SMART cíle by měly být identifikovány také indikátory, díky kterým budou vhodně nastavena KPI a jednotlivé SMART cíle budou věrohodně vyhodnoceny. Toto by také mělo vést ke zveřejňování důvěryhodných dat týkajících se udržitelnosti (How to report on the SDGs, 2023).

4.3 Motivace pro přijetí CSR/ESG strategie

Jedním z motivačních prvků k přijetí a implementace strategie je lepší působení na vnější prostředí. Přínosem adoptování CSR/ESG strategie synergie s ekonomickými cíli a získání významné konkurenční výhody. Konkurenční výhoda v souvislosti se CSR vzniká na několika polích: atraktivnější zaměstnavatel, větší přitažlivost pro investory, zlepšení obrazu v očích široké veřejnosti, rozšíření počtu obchodních partnerů, vyšší loajalita zákazníků, vyšší tržby, zefektivnění provozu, zlepšení risk managementu, rozvíjení spolupráce se stakeholdery a hlavně vytvoření potřebného předpokladu k dlouhodobému udržitelnému úspěchu (Kašparová, 2013).

Dle studie konzultantské společnosti PWC 76 % zákazníků uvádí, že přestanou spolupracovat s firmami, které se chovají špatně k životnímu prostředí, zaměstnancům nebo komunitě, ve které působí. Tento průzkum také ukázal, že většina vedoucích pracovníků (60-67 % dle jednotlivých témat) si myslí, že investují dostatečně do záležitostí spojených s ESG. Oproti tomu si zákazníci převážně myslí, že podniky nedělají dostatek – pouze 30-43 % zákazníků má pocit, že podniky dělají dostatečné investice do záležitostí spojených s ESG (PwC Consumer Intelligence Series, 2021).

Přínosem přijetí CSR strategie je pro podniky také to, že přijetí této strategie vede k novým inovacím, příležitostem a konkurenční výhodě. Další výhodou je kontrola rizik spojených s dopady enviromentálních, sociálních a reputačních problémů (Porter, 2006).

Vzhledem k regulatorním změnám je přijetí CSR či ESG strategie pro některé podniky povinné. Podniky, které k tomuto kroku nejsou donuceny ze strany legislativy, jsou tlačeny ze strany bank, investorů a zákazníků.

4.4 Současné pojetí CSR, ESG a udržitelného podnikání

V současné době nejsou pojmy CSR a udržitelné podnikání jasně vymezené a záleží na pojetí daného podniku. Část podniků však tyto dva pojmy odděluje a v rámci své činnosti je zohledňuje odlišně.

CSR v dnešní době chápou převážně jako součást své dobročinné či charitativní činnosti. Mezi CSR aktivity zahrnují spolupráce s neziskovými organizacemi, sponzoring dobročinných aktivit či například darování časové kapacity svých zaměstnanců na neziskový projekt. CSR je tedy dobrovolný závazek organizace zohledňovat své dopady, a především darování určitých zdrojů do neziskových projektů (CSR v ČR, 2023).

Udržitelné podnikání podniky chápou jako aktivity, které souvisí s hlavní činností a jsou součástí všech podnikových procesů. Tyto aktivity jsou nezbytné pro efektivní řízení podniku v dnešní době. Základem těchto aktivit je správné řízení ESG rizik a identifikace všech stakeholderů, na které činnosti podniku dopadají. Čím dál více podniků považují udržitelné podnikání a ESG za svou klíčovou misi vzhledem k tomu, že vnímají klimatickou změnu. Podniky také začínají pociťovat vliv udržitelného podnikání a zohlednění ESG rizik na jejich konkurenční schopnost (Firmy a majitelé vnímají, že se svět opravdu mění, říká expert KPMG na ESG, c2019-2020).

5 REPORTING UDRŽITELNOSTI

5.1 Mezinárodní iniciativy a legislativa

Jednou z prvních mezinárodních organizací, která vydala oficiální směrnici týkající se udržitelnosti byla organizace OECD, která vydala směrnici pro nadnárodní podniky. V posledních letech se tématu udržitelnosti začala věnovat také Evropská unie, která prvně vydala sérii doporučení, následně regulaci pro bankovní sektor a poslední byla regulace pro podniky.

5.1.1 Evropský rámec pro udržitelné finance

Jedna z prvních institucí přinášejících regulaci výkaznictví a parametrů souvisejících s udržitelností byla Evropská unie. Je to legislativní nástroj k tomu, aby byla evropská ekonomika "zelenější". Součástí tohoto rámce je Směrnice o nefinančním reportování, Nařízení o zveřejňování informací souvisejících s udržitelností v odvětví finančních služeb, Taxonomie EU a Směrnice o podávání zpráv podniků o udržitelnosti.

Tento legislativní rámec navazuje na Pařížskou dohodou, která byla přijata smluvními stranami Rámcové úmluvy o změně klimatu v roce 2015. Hlavními cíli je ochrana klimatu (především udržení růstu teploty do 1,5 °C) a snížení emisí skleníkových plynů do roku 2030 o 40 % ve srovnání s rokem 1990 (Pařížská dohoda, c2008-2023).

5.1.1.1 Směrnice o nefinančním reportování

Směrnice o nefinančním reportování (NFDR – Non-financial Reporting Directive) je směrnice (2014/95/EU) schválená Radou EU a poslanci Evropského parlamentu dne 22. října 2014. Tato směrnice určitým velkým podnikům (velké podniky, které jsou subjekty veřejného zájmu a které k rozvahovému dni překročí kritérium průměrného počtu 500 zaměstnanců za účetní období) dává povinnost uveřejňovat ve svých výročních zprávách informace týkající se environmentálních témat, sociální problematiky a správy a řízení organizací. Ukládá mimo jiné také povinnost o uveřejnění informací o diverzitě ve správních, řídicích a dozorčích orgánech organizace (Gregor, c2005-2003).

Směrnice neudává standardy reportingu a ani jeho způsob, ale vymezuje typy informací, které by měly být zveřejněny. Základním kritériem je, že by z těchto informací měl být pochopitelný dopad organizace na společnost. Mezi požadovanými informacemi je přehled nefinančních informací týkající se alespoň environmentálních, sociálních a zaměstnaneckých otázek, dodržování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství, rizika související s otázkami udržitelnosti, nefinanční klíčové ukazatele výkonnosti a popis politik, které se věnují ESG otázkám. (Evropská unie, 2014).

Tato směrnice byla inspirována konceptem Sdílené hodnoty (autoři: Michael E. Porter a Mark R. Kramer). Cílem je, aby stakeholdeři (zákazníci, veřejnost, dodavatelé, investoři atd.) měli k dispozici údaje o nefinančních aspektech a měli možnost pochopit dopady činnosti podniku na společnost.

5.1.1.2 Nařízení o zveřejňování informací souvisejících s udržitelností v odvětví finančních služeb

The Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) je evropská regulace (Nařízení evropského parlamentu a rady (EU) 2019/2088 ze dne 27. listopadu 2019), která se týká především zveřejňování informací souvisejících s rizikem, týkajícím se udržitelnosti a dopadem na ni v oblasti finančních produktů. Tato regulace vešla v účinnost v roce 2021. Tato regulace pomáhá orientaci investora ohledně udržitelnosti při investici do finančních produktů a byla přijata i s ohledem na udržitelné cíle OSN.

Udržitelnou investicí definuje toto nařízení ve článku 2 jako „investici do hospodářské činnosti, která přispívá k environmentálním cílům, jako jsou investice měřené například klíčovými ukazateli pro účinnost zdrojů, ohledně využívání energie, energie z obnovitelných zdrojů, surovin, vody a půdy, produkce odpadů, emisí skleníkových plynů, nebo ukazateli jejího dopadu na biologickou rozmanitost a oběhové hospodářství, nebo investice do hospodářské činnosti, která přispívá k sociálním cílům, zejména investice, která přispívá k řešení nerovnosti, nebo investice podporující sociální soudržnost, sociální integraci a pracovněprávní vztahy nebo investice do lidského kapitálu nebo hospodářsky či sociálně znevýhodněných komunit, za předpokladu, že tyto investice významně nepoškozují žádný z uvedených cílů a společnosti, do nichž je investováno, dodržují postupy řádné správy a řízení, zejména ohledně řádných struktur řízení, vztahů se zaměstnanci, odměňování příslušných zaměstnanců a dodržování daňových předpisů“. Za riziko týkající se udržitelnosti označuje „událost nebo situace v environmentální nebo sociální oblasti nebo v oblasti správy a řízení, která by v případě, že by nastala, mohla mít skutečný nebo možný významný nepříznivý dopad na hodnotu investice. Za faktory udržitelnosti toto nařízení považuje environmentální, sociální a zaměstnanecké otázky, dodržování lidských práv a otázky boje proti korupci a úplatkářství“.

Toto nařízení přineslo několik povinností pro účastníky finančního trhu, jako je povinnost zveřejnit informace o následujících politikách: začleňování rizik týkajících se udržitelnosti do procesů týkajících se investičních rozhodování, identifikace a prioritizace hlavních nepříznivých dopadů na udržitelnost a o příslušných ukazatelích. Dále u jednotlivých finančních produktů musí zveřejnit popis hlavních nepříznivých dopadů na udržitelnost a veškerých souvisejících opatření, informace týkající se dodržování environmentálních a sociálních vlastností u produktu. Finanční pro-

dukty rozlišuje na tři kategorie dle míry udržitelnosti – ostatní finanční produkty, ESG investice a udržitelné investice (Evropská unie, 2019). Za ostatní finanční produkty lze považovat například většinu státních dluhopisů, vzhledem k tomu, že státy převážně nevydávají dluhopisy na konkrétní udržitelné projekty. Za ESG investice lze považovat investice, které naplňují ESG charakteristiky, ale udržitelnost není jejich primárním cílem. Udržitelné investice jsou takové, které mají udržitelnost jako přímý cíl a mají pozitivní dopad na společnost a na životní prostředí (Co je to ESG regulace: SFDR, EU taxonomie, PAI – chytáte se?, 2023).

5.1.1.3 Směrnice o podávání zpráv podniků o udržitelnosti

Směrnice o podávání zpráv o udržitelnosti podniků (2022/2464) ze dne 14. prosince 2022 upravuje 4 regulace, které jsou již v platnosti a rozšiřuje jejich působnost a míru regulace, pokud jde o podávání zpráv podniků o udržitelnosti. Mezi upravované regulace patří Směrnice evropského parlamentu a rady o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek (2006/43/ES ze dne 17. května 2006), Směrnice o harmonizaci požadavků na průhlednost týkajících se informací o emitentech, jejichž cenné papíry jsou přijaty k obchodování na regulovaném trhu (2004/109/ES ze dne 15. prosince 2004), Směrnice o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků (2013/34/EU ze dne 26. června 2013) a Nařízení o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu (537/2014 ze dne 16. dubna 2014).

Podobnou regulaci přinesla již NFDR, CSRD směrnice má ovšem výrazně větší dopad. Dopadá na velké společnosti veřejného zájmu s více než 500 zaměstnanci, na všechny velké společnosti s více než 250 zaměstnanci a obratem vyšším než 40 milionů eur či 20 milionů eur v aktivech již od roku 2024. Na malé a střední podniky bude směrnice dopadat od roku 2026. Přelomové je také to, že tato směrnice vyžaduje, aby byly zprávy auditovány nezávislým auditorem. Auditor bude ověřovat soulad zpráv se standardy, které budou vydány EU (Evropská unie, 2022).

5.1.2 Směrnice OECD pro nadnárodní podniky

Směrnice OECD je jedním z nejstarších nástrojů v oblasti společenské odpovědnosti podniků (první vydání 1976). K této směrnici se zavázaly vlády států, které jsou součástí OECD, a pro podniky slouží jako doporučení. Směrnice OECD pro nadnárodní podniky definuje především minimální požadavky, co by mělo odpovědné chování podniku obsahovat. Tato směrnice byla tvořena konzultací se stakeholdery, je vhodná pro podniky všech velikostí a ze všech odvětví (především pro podniky z industrializovaných zemí, vzhledem k tomu, že byla primárně tvořena pro OECD). Směrnice pokrývá všechny tři oblasti dle Tripple bottom line. Jednotlivé kapitoly se věnují lidským právům, zaměstnanosti a pracovním vztahům, životnímu prostředí, boji

s úplatkářstvím, zájmu spotřebitelů, vědě a technologiím, hospodářské soutěži a daním (Směrnice OECD pro nadnárodní podniky:, 2013).

Lze ji považovat za normativní rámec, což znamená, že neslouží přímo jako rámec, jak reportovat, ale reportování požaduje. Pro reportování doporučuje rámec standard GRI. Směrnice také apeluje na to, aby byly informace a data uveřejněná v reportu ověřená (Kašparová, 2013).

5.2 Mezinárodní standardy reportování

5.2.1 GRI Standardy

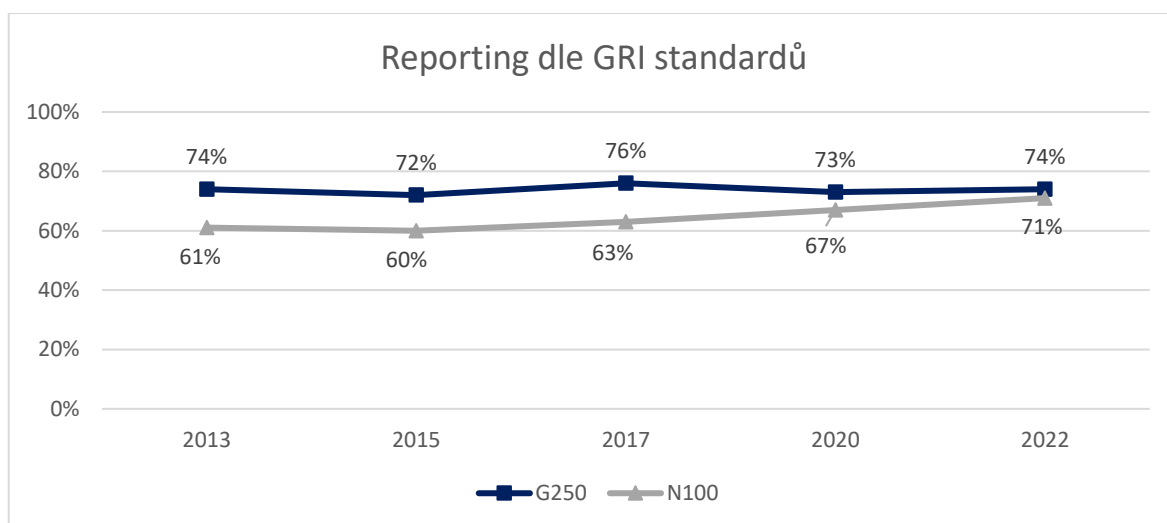
"GRI si představuje udržitelnou budoucnost, kterou umožní transparentnost a otevřený dialog o dopadech. Je to budoucnost, v níž se vykazování dopadů stane běžnou praxí všech organizací na celém světě. Jako poskytovatel celosvětově nejrozšířenějších standardů pro zveřejňování informací o udržitelnosti jsme katalyzátorem této změny."

- Mise organizace GRI (Our mission and history, 2023), vlastní překlad autorky)

GRI Standardy jsou vydávány společností Global Reporting Initiative, což je nezávislá organizace se sídlem v Nizozemsku, která byla založena v roce 1997. Hlavním posláním této organizace je pomáhat organizacím různých velikostí a typů převzít odpovědnost za své dopady na svět tím, že poskytuje globální společný jazyk ke komunikaci o těchto dopadech. Dále pomáhá se zvyšováním transparentnosti a reportováním dopadů, díky čemuž lze snížit rizika, dělat informovaná rozhodnutí a zlepšovat vztahy se zainteresovanými stranami. GRI standardy mají široký záběr témat, poskytují upravené standardy pro jednotlivé sektory, jsou pravidelně aktualizovány, reflektují směrnice a doporučení různých orgánů a organizací (např.: OECD či OSN) a především jsou volně přístupné bez poplatku. (The GRI Standards, 2023)

GRI Standardy jsou nejpoužívanějšími standardy udržitelnosti na světě, jsou využívány více než 10 000 podniky ve více než 100 zemích světa. Průzkum KPMG z roku 2022 ukázal, že 74 % G250 firem a 71 % N100 firem využívá k reportování o udržitelnosti standardy GRI, jak je vidět na grafu s názvem Reporting dle GRI standardů (Big shifts, small steps, 2023).

Graf 2: Reporting dle GRI standardů



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě KPMG (Big shifts, small steps, 2023)

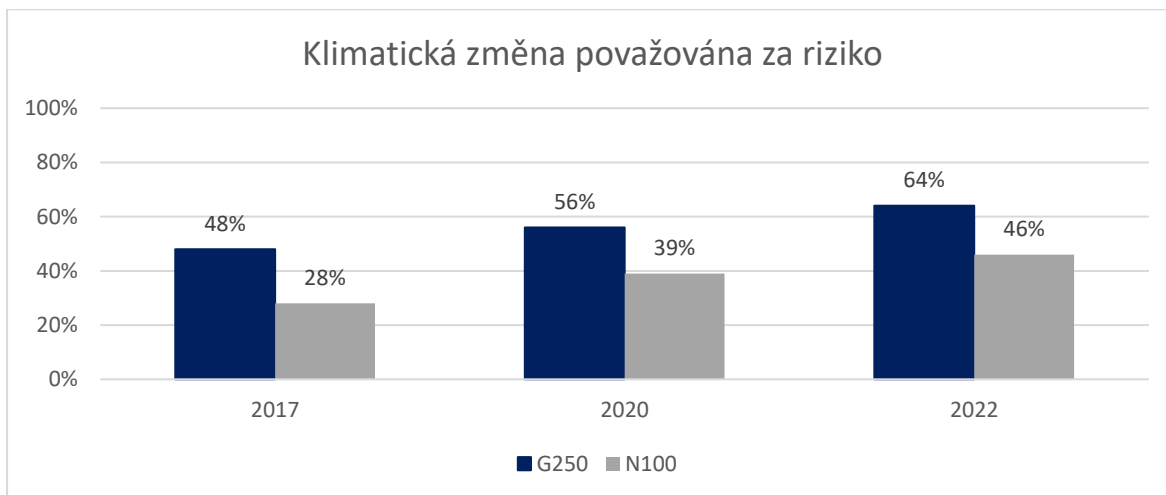
5.2.2 TCFD Standardy

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) jsou dalšími významnými standardy, které se věnují především změně klimatu. TCFD klade důraz na řádné hodnocení rizik včetně toho, které je spojeno s klimatickou změnou. Tento reporting chce sloužit jako nástroj pro zvýšení porozumění společností a investorů potenciálním finančním důsledkům spojeným s přechodem na nízkouhlíkové hospodářství a fyzickým rizikům souvisejícím s klimatem, které budou užitečné pro rozhodování a ocenění rizik a příležitostí, což umožní efektivnější alokaci kapitálu.

Doporučení jsou strukturována ve čtyřech oblastech: vedení společnosti, strategie, řízení rizik a metriky a cíle. Společně s 11 vyžadovanými informacemi tvoří celkový rámec, který vypovídá o tom, jak reportující organizace přemýšlí o rizicích a příležitostech souvisejících s klimatem (Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017). Riziko spojené se změnou klimatu je považováno za relevantní více než polovinou společností G250 od roku 2020, jak je vidět na grafu s názvem Klimatická změna považována za riziko.

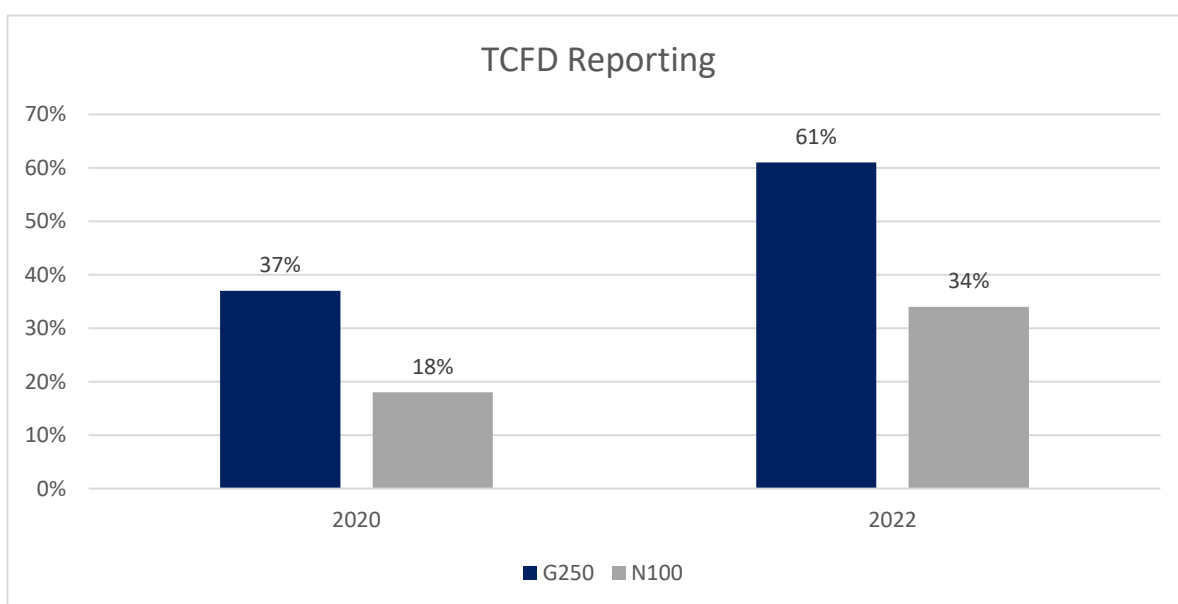
Dle KPMG Sustainability Survey jsou od svého vzniku v roce 2017 využívány celou řadou společností. V roce 2022 je využívalo 62 % G250 podniků, jak je vidět na grafu s názvem TCFD Reporting (Big shifts, small steps, 2023).

Graf 3: Klimatická změna považována za riziko



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě KPMG (Big shifts, small steps, 2023)

Graf 4: TCFD Reporting



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě KPMG (Big shifts, small steps, 2023)

5.2.3 ISO Standardy

Jednou z organizací, která vydává standardy týkající se udržitelnosti je International Organization for Standardization (zkráceně ISO). Tato nezávislá mezinárodní organizace byla založena v roce 1946 se sídlem v Ženevě. V současné době je vydáno 24 660 standardů z různých oblastí.

V roce 2010 byl vydán standard ISO 26000 týkající se společenské odpovědnosti. Mezi hlavní cíle toho standardu patří pomoc organizacím při řešení jejich společenské odpovědnosti při respektování kulturních, společenských, environmentálních a právních rozdílů a podmínek ekonomického rozvoje; poskytování praktických pokynů týkajících se zavedení společenské odpovědnosti do praxe; pomáhání při identifikaci a zapojení zainteresovaných stran a zvyšování důvěryhodnosti zpráv a tvrzení o společenské odpovědnosti; kladení důrazu na výsledky a zlepšování výkonnosti; zvýšení důvěry a spokojenosti organizací u jejich zákazníků a dalších zainteresovaných stran; dosažení souladu se stávajícími dokumenty, mezinárodními smlouvami a úmluvami a existujícími normami ISO; podporování společné terminologie v oblasti společenské odpovědnosti a rozšíření povědomí o společenské odpovědnosti (ISO 26000, 2010).

Tento standard přináší sedm klíčových základních principů společenské odpovědnosti: odpovědnost, transparentnost, etické chování, respektování zájmů zainteresovaných stran, respektování právního státu, respektování mezinárodních norem chování a respektování lidských práv. Zabývá se především sedmi základními tématy a otázkami týkajícími se společenské odpovědnosti: řízení organizace, lidská práva, pracovní postupy, životní prostředí, spravedlivé provozní postupy, spotřebitelské otázky a zapojení a rozvoj komunity (ISO 26000, 2010).

Další standardy týkající se udržitelnosti a společenské odpovědnosti jsou dnes také provázané na cíle udržitelného rozvoje OSN. Mezi standardy související s udržitelností patří mnoho standardů. Níže uvádím pár příkladů, rozdělených do 3 kategorií: environmentální, sociální, řízení společnosti. (Sustainable Development Goals, 2023)

Mezi standardy týkající se environmentálních problémů patří mimo jiné:

- ISO 50001 - Hospodaření s energií
- ISO 14001 - Systém řízení kvality
- ISO 24526 - Water efficiency management system (Systémy pro efektivní hospodaření s vodou – překlad autorky)
- ISO 14020 - Environmentální značky a prohlášení
- ISO 20245 - Crossborder trade of second-hand goods (Přeshraniční obchod s použitým zbožím – překlad autorky)

Mezi standardy zabývající se společenskými a sociálními záležitostmi patří:

- ISO 45001 - Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- ISO 22000 - Food safety management (Systém pro zajištění bezpečnosti potravin)
- ISO 21001 - Systém pro řízení vzdělávacích organizací
- ISO 22395 - Guidelines for supporting vulnerable people in emergency situations (Pokyny pro podporu zranitelných osob při mimořádných událostech)

Mezi standardy zabývající se odpovědným řízením společnosti patří:

- ISO 20400 - Systém pro udržitelné zadávání zakázek
- ISO 37001 - Systém řízení boje proti úplatkářství
- ISO 37301 - Compliance management systém
- ISO 37000 - Pokyny pro řízení organizace
- ISO 44001 - Kolaborativní systémy řízení obchodních vztahů.

Obdržené certifikáty za dodržování standardů využívají podniky jako způsob prokázání, že danou problematiku při svém podnikání zohledňují a naplňují. V rámci reportů o udržitelnosti se na tyto certifikáty odkazují.

5.3 CSR reporting ve světě

"Největší výzva tohoto století je přenesení konceptu udržitelného rozvoje, který se zdá být abstraktním, do reality pro všechny lidi na světě."

- Kofi Annan, bývalý generální tajemník OSN

Nedílnou součástí přenesení konceptu udržitelného rozvoje do reality je i výkaznictví o udržitelnosti. Podobně jako došlo k narovnání vykazování u finančních údajů a ověřování jejich pravosti externími auditory, musí toto proběhnout i pro nefinanční reporting. Ověřování auditory je nezbytné pro zvýšení důvěryhodnosti v údaje uvedené v reportech a celkové zvýšení důvěryhodnosti v koncept udržitelného podnikání.

Počet podniků vykazujících informace o společenské udržitelnosti se v posledních letech zvyšuje. Také se v posledních letech zvyšuje kvalita a rozsah reportingu jednotlivých firem, jak uvádí průzkum poradenské společnosti KPMG s názvem KPMG's Survey of Sustainability Reporting (Big shifts, small steps, 2023).

5.3.1 KPMG's Survey of Sustainability Reporting

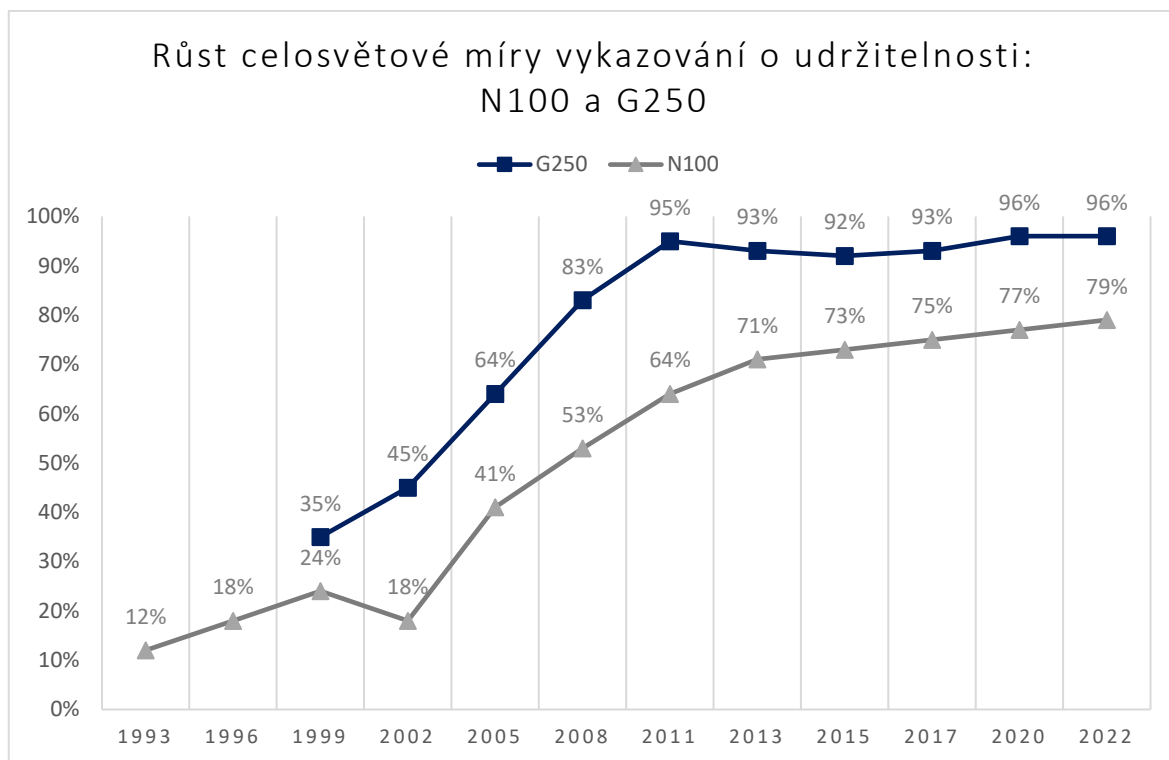
Stav reportování o udržitelnosti ve světě pravidelně jedenkrát za dva až tři roky vyhodnocuje poradenská společnost KPMG. Tento výzkum byl poprvé proveden v roce 1993 a v roce 2022 byl vydán již po dvanácté. Účelem tohoto průzkumu je nabídnout smysluplné poznatky o tom, jak zlepšit úroveň zveřejňování informací ze strany podniků. Rok 2022 je specifický, protože reportování o udržitelnosti se stane brzy pro určité podniky v zemi EU povinné. V každém vydání je odlišný počet zemí, které se do průzkumu zapojily a rok 2022 byl zdaleka nejrozsáhlejší, kdy obsahoval 5800 společností v 58 zemích světa.

Metodika této publikace je založena na výzkumu konzultantů z KPMG kanceláří v jednotlivých zemích, které jsou do výzkumu zahrnuty. Tito konzultanti detailně zkoumají finanční

reporty a reporty o udržitelnosti 100 největších firem dle tržeb (vzorek N100) v dané zemi a z toho vyvozují závěry. Druhou částí je vyhodnocení finančních reportů a reportů o udržitelnosti 250 největších světových společností podle tržeb (vzorek G250) dle žebříčku Fortune 500 (Big shifts, small steps, 2023).

Jedním ze zásadních ukazatelů, který tento výzkum ukazuje, je procento firem, které vykazují údaje o udržitelnosti. Jak je vidět na grafu s názvem Růst celosvětové míry vykazování o udržitelnosti: N100 a G250, tak prudký nárůst míry vykazování nastal především mezi lety 2002 a 2011, kdy začala vykazovat převážná část velkých společností.

Graf 3: Růst celosvětové míry vykazování o udržitelnosti: N100 a G250



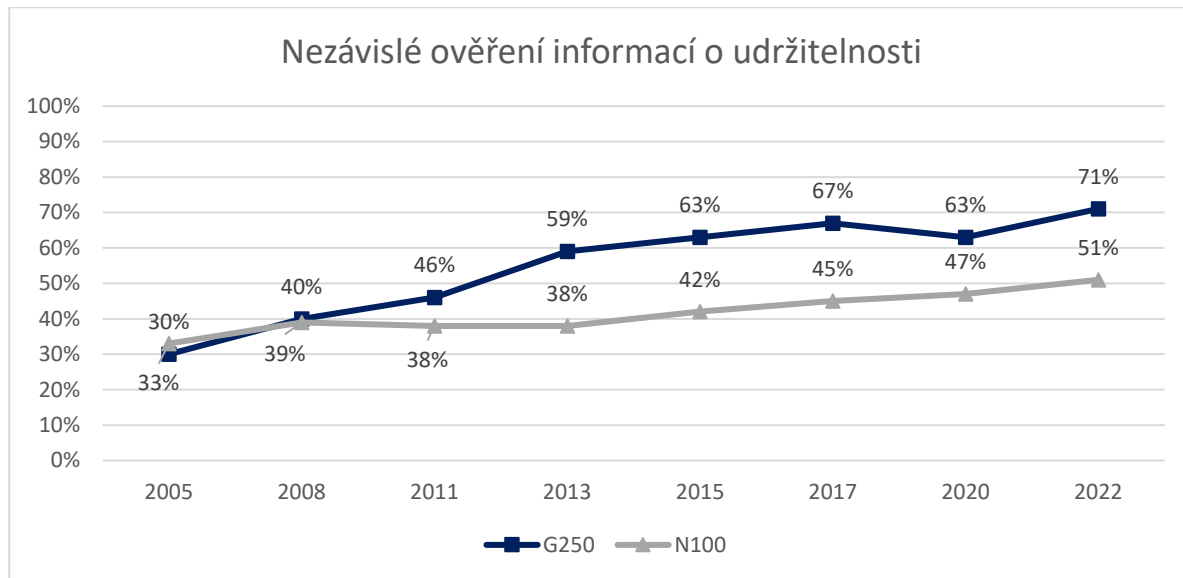
Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě KPMG (Big shifts, small steps, 2023)

Dle výsledků je nejvyužívanějším standardem reportování GRI (Global Reporting Initiative) standard. Dalším standardem, který nabývá na významu, je standard TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Tyto standardy organizace používají současně vzhledem k tomu, že se doplňují.

Do roku 2017 tento report vycházel pod názvem Corporate responsibility reporting survey, od roku 2020 vychází pod názvem Sustainability reporting survey, na čemž je vidět změna v trendech na tomto poli. V průzkumu se také začíná reportovat o ESG rizicích od roku 2022.

Velká část podniků si své reporty nechává ověřovat nezávislou třetí stranou, jak je vidět na grafu s názvem Nezávislé ověření informací o udržitelnosti. Růst v této oblasti je způsoben i tím, že některé instituce (např.: burzy) začaly vyžadovat ověřené informace o udržitelnosti.

Graf 4: Nezávislé ověření informací o udržitelnosti



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě KPMG (Big shifts, small steps, 2023)

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ A JEJICH PŘÍSTUPU K UDRŽITELNOSTI

6.1 O2 Czech Republic a.s.

O2 Czech Republic a.s. (dále jen "O2") je mobilním operátorem na českém trhu, který byl založen v roce 1993. Od roku 2019 je součástí PPF Group. Má 8 dceřiných společností, mezi které patří například O2 Family, s.r.o. či O2 Financial Services s.r.o.. Hlavní podnikatelskou činností je poskytování telekomunikačních služeb fyzickým i právnickým osobám (Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2023).

6.1.1 Strategie udržitelnosti O2

Firma O2 přešla mezi lety 2021 a 2022 od společenské odpovědnosti k udržitelnosti, kterou chápe jako rozšířenou společenskou odpovědnost a zohledňuje ESG. Cíle této strategie uvedla ve svém prvním ESG reportu v roce 2022 (Není to jen uhlíková stopa. Nová ESG strategie společnosti O2 je na světě, 2023).

Mise O2 zní " Přinášíme technologie, které zlepšují lidem každodenní život.". Hlavním heslem strategie udržitelnosti je "Při naší činnosti klademe důraz na udržitelnost, smysluplnost, osobní odpovědnost a spravedlnost. Při své práci MYSLÍME na přírodu, lidi a komunity a vždy jednáme eticky a transparentně."

Společnost má cíle spojené s udržitelností rozdělené dle rámce ESG. V rámci každé kategorie má definovanou jednu až dvě oblasti, ke kterým má stanovené dílčí cíle, jak je vidět v tabulce s názvem Hlavní pilíře ESG – O2.

Tabulka 4: Hlavní pilíře ESG – O2

Hlavní pilíře ESG		
Enviroment	Social	Governance
Snižování našeho dopadu na životní prostředí <ul style="list-style-type: none">• Uhlíková stopa & energie• Odpad & cirkulární ekonomika	Lidé v centru dění všeho, co děláme – zaměstnanci, zákazníci, komunita <ul style="list-style-type: none">• Zaměstnání & pracovní podmínky• Diverzita a nediskriminace• Zdraví, bezpečnost a zdravý životní styl	Jednání s integritou a transparentnost <ul style="list-style-type: none">• Řízení společnosti a zásady• Etika a dodržování předpisů• Řízení dodavatelského řetězce• Ochrana soukromí zákazníků a kybernetická bezpečnost• Zavádění sítí, produkty a kvalita

	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc společnosti – charitativní iniciativy a sociální investice <p>Akcelerace technologie pro udržitelnou budoucnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomoc společnosti – služby a produkty • Zaměření na sociální a environmentální oblast výzvy 	služeb
--	---	--------

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Zpráva o ESG společnosti O2 za rok 2021, 2023)

V rámci své strategie má také vydefinované, které cíle udržitelného rozvoje považuje za relevantní vzhledem ke svému business modelu. O2 považuje za relevantní většinu cílů udržitelného rozvoje OSN a to konkrétně cíle číslo 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16 a 17. V reportu je také matice, kde je označena souvislost mezi SDG cíli a ESG riziky, která jsou pro společnost O2 relevantní. Například řízení dodavatelského řetězce souvisí s SDG cíli číslo 8, 12 a 17 nebo kybernetická bezpečnost a soukromí zákazníků je v souvislosti s cílem 4.

Kromě relativně obecných principů ESG strategie uvedené v tabulce Hlavní ESG pilíře výše, jsou v reportu také uvedené jednotlivé konkrétní cíle a jednotlivé aktivity, díky kterým těchto cílů dosáhne. Tyto cíle byly vyhodnoceny na základě materiální analýzy rizik.

Součástí strategie je i střednědobý a dlouhodobý výhled. Konkrétní cíle jsou nastavené pro roky 2022–2029, následně je jeden cíl pro rok 2030 a 2050. Mezi cíle patří zavázání se k Science Based Target Initiative, 1. auditovaný ESG report a postupná redukce CO₂ až ke kompletní neutralitě.

Dále jsou s ohledem na ESG v O2 zanalyzováni jednotliví stakeholderi. Mezi stakeholdery je definováno 8 skupin – majitelé, investoři, dodavatelé a partneři, regulatorní orgány a autority, společnost a místní komunity, business komunity, zákazníci (B2B a B2C), manažeři a zaměstnanci. Ke každému stakeholderovi je definován typ interakce, jeho frekvence a klíčová témata.

Společnost O2 také provádí vyhodnocení ESG rizik a jejich dopadu na business (tzv. materiální analýza). Identifikováno bylo 13 rizik a příležitostí: uhlíková stopa a energie, odpad a cirkulární ekonomika, přímá a nepřímá ekonomická hodnota, technologie pomáhají – služby a produkty adresující společenské a environmentální výzvy, kybernetická bezpečnost a soukromí zákazníka, kvalita produktu a služeb, charitativní iniciativy a společenské investice, zaměstnání a pracovní podmínky, školení a rozvoj zaměstnanců, zdraví a bezpečnost při práci, diverzita nediskriminace, řízení podniku, etika a compliance a dodavatelský řetězec. Tato rizika byla vyhodnocena na základe

dě jejich vlivu na hodnocení stakeholdery a rozhodování a jejich ekonomického, enviromentálního a sociálního dopadu. Za pět nejrelevantnějších rizik dle analýzy považuje O2 uhlíkovou stopu a energii, technologie pomáhají, kybernetickou bezpečnost a soukromí zákazníků, zaměstnaní a pracovní podmínky a řízení podniku, etiku a compliance. Z těchto rizik vyplývají ESG témata, kterými se společnost zaobírá (Zpráva o ESG společnosti O2 za rok 2021, 2023).

6.1.2 Reporting O2

Společnost O2 ve svém reportu uvádí, že se pokouší přiblížit reportování dle Global Reporting Initiative. Na konci reportu je uvedena tabulka s jednotlivými standardy GRI. Ke každému standardu je uvedena kapitola z reportu, kde jsou uvedeny detaily, dále jsou uvedeny poznámky a případné vysvětlivky, proč není daný bod součástí reportu.

V současné době jsou na webových stránkách společnosti O2 uveřejněny reporty za roky 2017–2021. V letech 2017–2020 nazývalo O2 tyto reporty Zprávami o nefinančních ukazatelích, od roku 2021 je report nazýván ESG reportem. Společnost O2 také zveřejňuje report o uhlíkové stopě nad rámec ESG reportu (Myslíme na udržitelnost, 2023).

Ve střednědobém výhledu strategie je také mezi cíli v průběhu let 2025–2029 vydat první ESG report, jehož důvěryhodnost bude osvědčena externím auditorem (Zpráva o ESG společnosti O2 za rok 2021, 2023).

6.2 T-Mobile Czech Republic a.s.

T – Mobile Czech Republic a.s. působí v České republice od roku 2003 jako následník značky Pegas, která byla na českém trhu od roku 1996. Stoprocentním vlastníkem T-Mobile Czech Republic a.s. je od roku 2014 Deutsche Telekom. Hlavní podnikatelskou činností je poskytování telekomunikačních služeb právnickým a fyzickým osobám a poskytování infrastruktury a činností s tím souvisejících (Výpis z obchodního rejstříku, 2023) (O SPOLEČNOSTI, 2023).

6.2.1 Strategie společenské odpovědnosti

Strategie udržitelnosti podniku T-Mobile Czech Republic a.s. je komunikována skrze jednotlivé pilíře a principy. Ve zprávě o udržitelnosti jsou jako součást hlavní mise uváděny 3 následující body:

- Vytváříme partnerství – Jde nám o systémovou změnu
- Přemýšlíme dlouhodobě – Hledáme synergie s byznysem
- Využíváme naše silné stránky – Vyvoláváme dialog.

Dále má společnost definované jednotlivé pilíře ESG a pojetí dané oblasti:

- Změny klimatu a efektivní využívání zdrojů
- Pokrok díky konektivitě
- Osobní pohoda a prospěch v digitálním světě.

Mezi ESG Principy společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. je uvedeno následující:

- Vytváříme partnerství
- Přemýšlíme dlouhodobě
- Vyvoláváme dialog
- Jde nám o systémovou změnu
- Hledáme synergie s byznysem
- Využíváme naše silné stránky

Dále jako součást komplexní agendy k jednotlivým oblastem přibližuje oblasti, jakým se věnuje. Tyto agendy jsou uvedeny v tabulce s názvem Body k jednotlivým oblastem ESG.

Body k jednotlivým oblastem ESG		
Enviromental	Social	Governance
<ul style="list-style-type: none"> • Klimatické změny • Redukce CO2 • Energetická efektivita • Ochrana životního prostředí • Efektivní využívání zdrojů • Udržitelné produkty a služby • Cirkulární ekonomika 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědný zaměstnavatel • Lidská práva • Přístup k internetu • Mediální gramotnost • Digitální inkluze • Dobrovolnictví • Zákaznická zkušenost 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizace • Ochrana osobních údajů • Bezpečné využívání technologií • Odpovědné finance • Udržitelný dodavatelský řetězec • Compliance • Risk management • Stakeholder management

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (ZPRÁVA O UDRŽITELNOSTI 2021, c2004-2023)

Tabulka 5: Body k jednotlivým oblastem ESG

Ve zprávě o udržitelnosti jsou definované jednotlivé cíle udržitelného rozvoje OSN, na které se T – Mobile soustředí. Mezi sedm identifikovaných cílů patří: 4, 5, 8, 9, 11, 13 a 17.

T-Mobile je členem Asociace společenské odpovědnosti, Partners for Sustainability a CSRD (ZPRÁVA O UDRŽITELNOSTI 2021, c2004-2023).

6.2.2 Reporting

V současné době je na webových stránkách společnosti T – Mobile dostupná v sekci Udržitelnost pouze zpráva o udržitelnosti za rok 2021. Společnost se neřídí žádnými standardy ohledně reportování. V rámci reportu uvádí certifikaci ISO jako způsob prokázání se, že je v dané oblasti způsobilá (ZPRÁVA O UDRŽITELNOSTI 2021, c2004-2023).

6.3 Vodafone Czech Republic a.s.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. (dále jen "Vodafone") byla založena v roce 1999. Mezi oblasti podnikání patří elektronická komunikace (využití veřejné mobilní sítě, šíření rozhlasového a televizního signálu, provozování původního rozhlasového a televizního vysílání a poskytování audiovizuálních mediálních služeb veřejné sítě pro přenos rozhlasového a televizního signálu). Společnost Vodafone je součástí skupiny Vodafone (přímým majitelem Vodafone Czech Republic a.s. je Vodafone Europe B.V. se sídlem v Nizozemsku).

Vodafone Group je druhým největším mobilním operátorem na světě a jeho akcie jsou obchodovány na burze London Stock Exchange. London Stock Exchange má zavedena pravidla pro vydavatele akcií na dané burze a doporučení pro reportování o udržitelnosti. Oficiálním doporučením pro reportování ohledně informací souvisejících s klimatem je reportování dle standardů TCFD. Současně připravuje ve spolupráci s OSN iniciativou UN Sustainable Stock Exchanges Initiative své vlastní standardy pro reportování o klimatu. Mezi doporučení standardů k souhrnnému reportingu o ESG patří mimo jiné GRI a UN Global Compact (Your guide to ESG reporting, 2023) (VODAFONE GROUP PLC, 2023).

6.3.1 Strategie společenské odpovědnosti

Mottem společnosti Vodafone je: "Spojujeme svět pro lepší budoucnost". Hlavní vize/mise zní: "Pracujeme na tom, abychom vytvořili digitální budoucnost, která je tu pro každého. Prostřednictvím naší činnosti chceme vybudovat propojenou společnost, která umožní sociální i ekonomický pokrok, bude otevřená všem a ohleduplná k naší planetě."

Tabulka 6: Pilíře udržitelného podnikání – Vodafone

Hlavní pilíře a principy udržitelného podnikání		
Digitální společnost	Jsme tu pro všechny	Planeta
<ul style="list-style-type: none">Budujeme infrastrukturu, která je klíčem k naší digi-	<ul style="list-style-type: none">Nezapomínáme na nikoho. Naše technologie jsou tu pro	<ul style="list-style-type: none">Klimatickou změnu je potřeba řešit pomocí urgent-

<p>tální budoucnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investujeme do rozvoje země, abychom podpořili společenský a ekonomický úspěch. • Nové komunikační sítě a technologie promění naše životy a společnosti. • Propojujeme lidi, rodiny, byznysy a komunity s našimi špičkovými technologiemi a pomáháme jim růst, inovovat a zlepšovat život ostatních. • Jsme největší poskytovatel mobilních a internetových služeb v Evropě. • Přinášíme inovace (gigabitové sítě, IoT, AI, 5G) a efektivní a úspěšná řešení. 	<p>všechny – pro lidi, rodiny, firmy a komunity.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jsme optimističtí v tom, jak technologie a konektivita můžou zlepšit budoucnost a životy lidí. • Víme o rizicích, která technologie mohou přinášet, a řešíme je. • Naším cílem je překonat stávající rozdíly a pomoci lidem, aby se do společnosti mohli zapojit všichni a naplno. • Jsme společnost otevřená všem, bez jakékoliv formy diskriminace. 	<p>ních a zároveň udržitelných opatření. Firmy v tom hrají důležitou roli.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zavázali jsme se snížit dopad našeho podnikání na životní prostředí na polovinu. • Chceme snížit naše emise pomocí energetické efektivity našich provozů • Elektřinu, kterou používáme, nakupujeme ze 100 % z obnovitelných zdrojů. • Naše IoT řešení mohou pomoci při snižování CO2 našich zákazníků. • Vodafone se zavázal využívat své technologie, sítě a služby k tomu, aby pomohl naplnit globální cíle SDGs. • Do našeho podnikání zavádíme cirkulární ekonomiku.
---	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Zpráva o udržitelném podnikání 2021/2022,

Vodafone také zveřejňuje detailní seznam cílů udržitelného podnikání, které jsou provázané s jednotlivými pilíři udržitelného podnikání. Cíle jsou rozčleněny na externí a interní cíle. V rámci definic cílů je popsán konkrétní cíl včetně jeho přínosů a stakeholderské skupiny. Dále jsou k cílům napojeny jednotlivé aktivity, které povedou k dosažení daného cíle (Cíle udržitelného podnikání FY 2022/23, 2023).

Cíle udržitelného rozvoje OSN, které se jednotlivých operací společnosti Vodafone dotýkají, má společnost uvedené v reportu. Cíle SDG jsou 1, 3, 4, 5,7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17. Jednotlivé cíle má společnost navázané na jednotlivé pilíře. Jako zásadní označuje Vodafone cíle 9 a 17.

Tabulka 7: ESG témata relevantní pro Vodafone

ESG témata relevantní pro Vodafone		
Environmental	Social	Governance

<ul style="list-style-type: none"> • Rizika spojená s klimatickou změnou a jejich management • Spotřeba energií • Emise uhlíku • Energetická efektivita • E-waste 	<ul style="list-style-type: none"> • Přínos společnosti • Digitalizace • Digitální vzdělávání a bezpečnost • Diverzita & Inkluze • Lidská práva • Bezpečnost a ochrana zdraví • Péče o zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Principy etického jednání a obchodní kodexy • Protikorupční opatření • Ochrana osobních dat • Kyberbezpečnost • Reporting (povinný i nepovinný) a transparentnost • Odpovědný dodavatelský řetězec • Management udržitelného podnikání
--	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě (Zpráva o udržitelném podnikání 2021/2022,

Vodafone má navázané partnerství s UN Global Compact, Asociací společenské odpovědnosti, Byznysem pro společnost, Sdružením pro internetový rozvoj, AmCham, BCG, Hospodářskou komorou ČR, AMPS, ICT Unií, AHK a NIX-CZ.

Je také držitelem několika ocenění v různých kategoriích soutěže TOP Odpovědná firma, které vyhlašuje Byznys pro společnost. Dále má ocenění EFQM Comitted to sustainability (Udržitelné podnikání, 2023).

6.3.2 Reporting

V současné době je na webových stránkách společnosti Vodafone zveřejněno vysoké množství ESG/CSR reportů. Prvním zveřejněným reportem je report z roku 2008. Vodafone neuvádí, zda se řídí konkrétními standardy a nemá vyhodnoceno, které dodržuje (Udržitelné podnikání, 2023).

7 VYHODNOCENÍ STRATEGIÍ A REPORTINGU

Cílem GAP analýzy bylo vyhodnocení kvality reportování jednotlivých mobilních operátorů, jejich soulad s mezinárodně uznávanými standardy a připravenost na zpřísnující legislativu EU.

Výchozím materiálem pro analýzu reportů udržitelnosti byly veřejně dostupné nefinanční zprávy jednotlivých mobilních operátorů za fiskální rok 2021, které zveřejňují společně se zprávami o finančních výsledcích na svých webových stránkách (Zpráva o ESG společnosti O2 za rok 2021, 2023) (Zpráva o udržitelném podnikání 2021/2022, 2023) (ZPRÁVA O UDRŽITELNOSTI 2021, c2004-2023).

Kritéria GAP analýzy byla sestavena na základě GRI standardů, legislativy EU (SFDR, CSRD), ISO a doporučení OECD. Tyto podklady byly vybrány vzhledem k významnosti a relevantnosti na českém trhu. Detail kritérií je k dispozici v příloze č. 1.

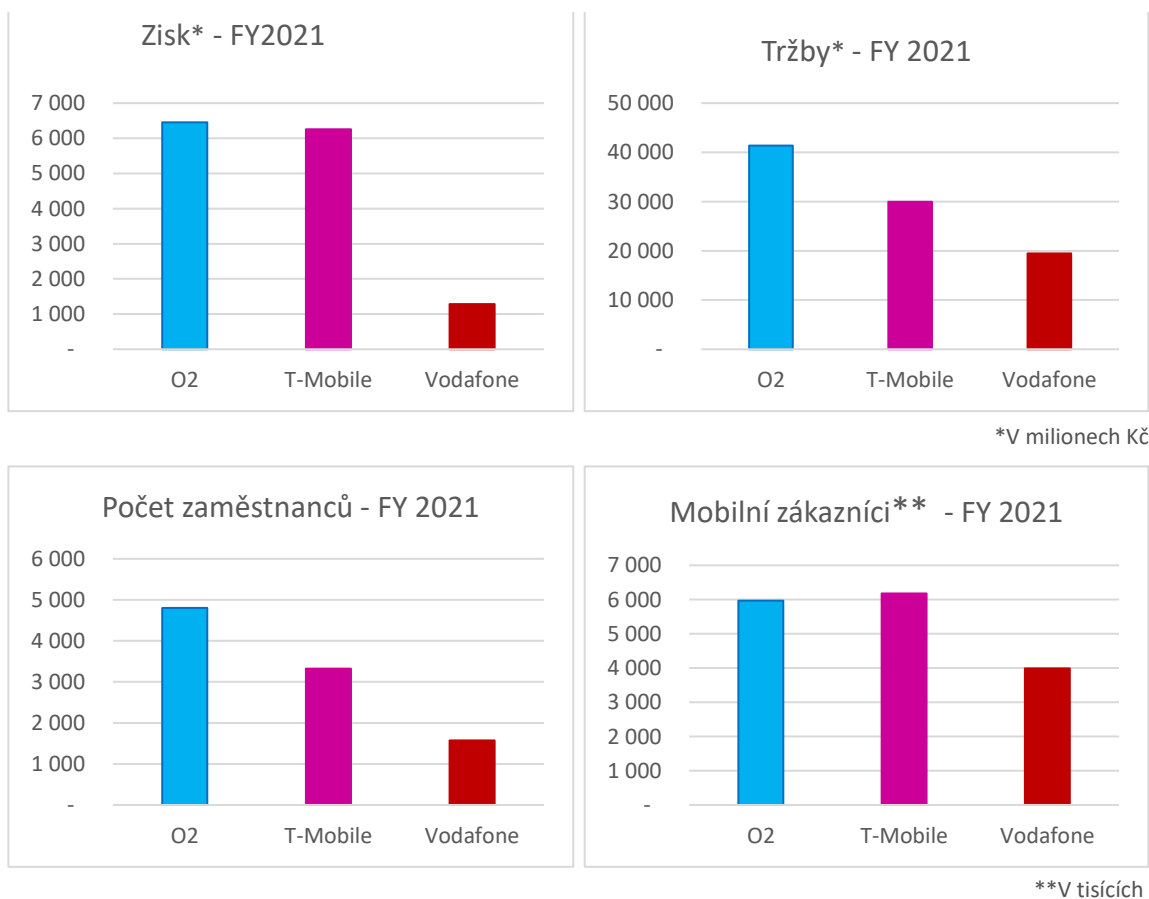
Detailní vyhodnocení souladů, mezer a doporučení je pro každou společnost uveden v samostatné příloze. Příloha č. 1 je věnována vyhodnocení O2. T – Mobile je vyhodnocen příloze č. 2. V příloze č. 3 je detailní GAP analýza společnosti Vodafone.

7.1 Porovnání základních ukazatelů společností

Mezi základní ukazatele pro porovnání významnosti a velikosti jednotlivých mobilních operátorů byly vybrány následující ukazatele: zisk, tržby, počet zaměstnanců a počet zákazníků za rok 2021.

Jak je vidět na grafech níže, tak za největší společnost ve fiskálním roce lze dle většiny vybraných ukazatelů považovat společnost O2. Společnost O2 měla v roce 2021 největší tržby, které překročily hranici 40 miliard korun. O2 také zaměstnávalo nejvíce zaměstnanců, kterých bylo necelých 5 tisíc plných úvazků. Co se týče zisku, tak jeho výše je podobná se společností T – Mobile, který má ovšem větší celkový počet mobilních zákazníků. Společnost Vodafone má nejmenší tržby i zisk a nejmenší počet mobilních zákazníků i počet zaměstnanců. Tyto údaje byly vyhodnoceny na základě výročních zpráv jednotlivých společností (Výroční zpráva 2021, 2023) („VÝROČNÍ ZPRÁVA k 31. březnu 2022“, 2023) (Souhrnná výroční zpráva 2021, 2023).

Graf 5: Finanční ukazatele



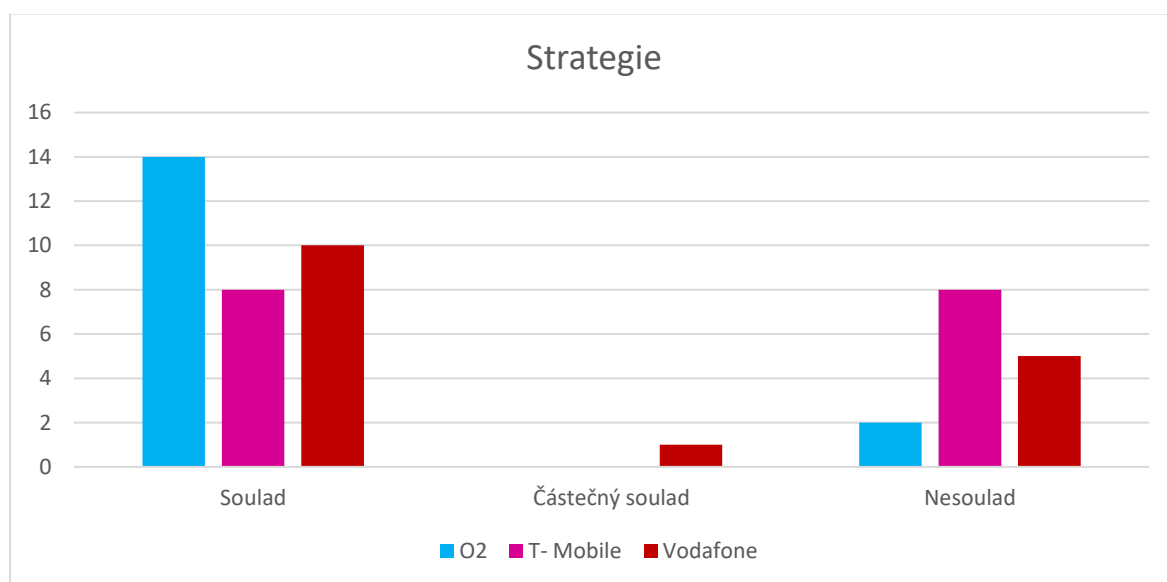
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společností za rok

7.2 Strategie společnosti v oblasti CSR/ESG

Strategie společností v oblasti udržitelnosti byla hodnocena na základě doporučení společností KPMG, BCG, McKinsey a International Institute for Sustainable Development. Jednotlivá kritéria byla založena na souvislosti strategie udržitelnosti a celkové strategie podniku, nastavení cílů souvisejících s udržitelností, zohlednění stakeholderů, analýza rizika a dopadů, komunikaci strategie a nastavení výkonnostních ukazatelů (detail – Příloha 1 – ID 1 až 7 a 12 až 20).

Na základě celkového vyhodnocení souladu má nejlépe nastavenou strategii včetně všech dílčích částí společnost O2, která dosáhla souladu se 14 kritérii z 16. Druhá v pořadí je společnost Vodafone, která dosáhla souladu se 10 kritérii. Nejhorše hodnocenou je společnost T-Mobile, která dosáhla souladu s 8 kritérii. Poměr souladu, částečného souladu a nesouladu jednotlivých společností je k vidění na grafu s názvem Strategie.

Graf 6: Strategie



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě vypracovaných analýz v přílohách č. 2-4

Celkově má nejlépe nastavenou strategii společnost O2, která zohlednila všechny relevantní vstupy, strategie je konkrétní a relevantní pro business mobilních operátorů. Nejhorše je sestavena strategie společnosti T-Mobile, kde nebyly provedeny analýzy a strategie je obecná a na business mobilních operátorů zaměřena pouze z malé části.

Nedostatek, který mají všechny tři společnosti společný, jsou nenastavené výkonnostní ukazatele k udržitelnosti. Každá ze společností by měla definovat svá KPI pro oblast udržitelnosti a následně na základě těchto KPI vyhodnocovat svou úspěšnost v oblasti udržitelnosti.

Co se týče cílů, tak nejlépe nastavené cíle má společnost O2, která má definované krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. V rámci těchto cílů zohledňuje i zpřísňující se legislativní požadavky, stakeholdery a další externí vlivy. Společnost Vodafone má definované konkrétní cíle vždy na následující fiskální rok a dále ve zprávě uvádí dva dlouhodobé cíle zaměřené na uhlíkovou stopu a podíl žen ve vedení. Společnost T-Mobile má definované pouze velmi obecné cíle. Většina cílů, které mají společnosti stanovené s ohledem na udržitelnost nejsou definované jako SMART. SMART cíle mají společnosti definované pouze v souvislosti s uhlíkovou stopou.

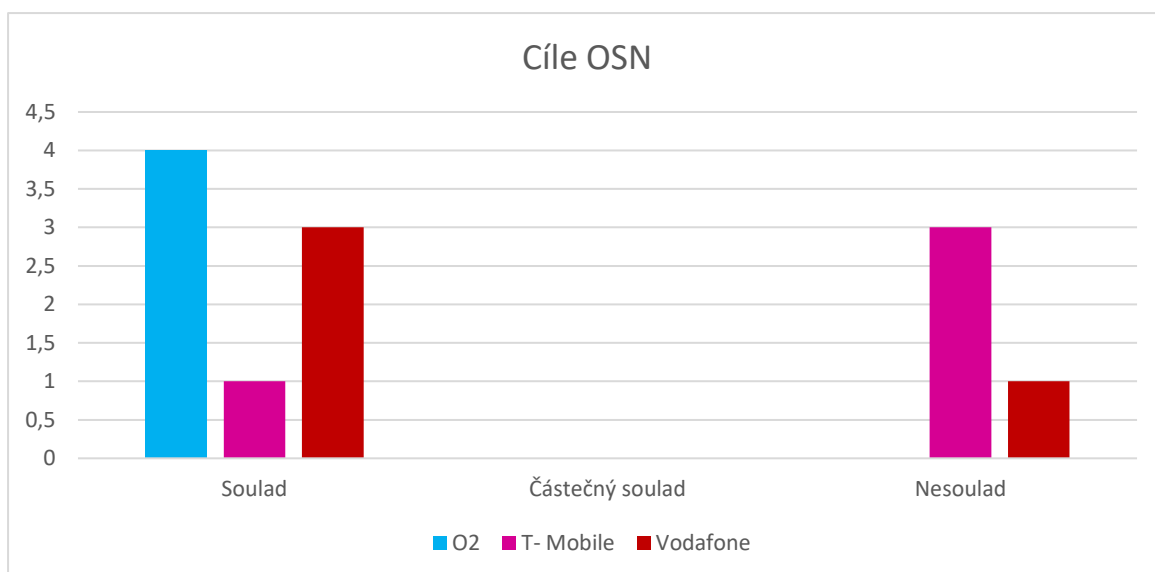
Mezi největší nedostatky u společnosti Vodafone a T – Mobile patří, že nemají provedenou analýzu rizik souvisejících s udržitelností a vyhodnocené dopady na jednotlivé zainteresované strany. Analýza rizik a vyhodnocení dopadu na jednotlivé strany by měly sloužit jako jeden z podkladů pro stanovení cílů a následné vyhodnocování úspěšnosti. Na základě analýzy rizik by společnost byla schopná lépe předcházet dopadům rizik a eliminovat je, což by se mělo promítnout do strategie následně dílčích cílů. Zainteresované strany a jejich management jsou nedílnou součástí při řízení podniku, jak uváděl již Freeman. Obzvláště v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti je zohlednění stakeholderů při sestavování strategie udržitelnosti nezbytné vzhledem k tomu, že je důležité vyhodnotit dopady na jednotlivé skupiny a naplánovat aktivity k jejich zmírnění.

7.3 Cíle udržitelného rozvoje OSN

V souvislosti s cíli udržitelného rozvoje OSN byla zvolena 4 kritéria (detail – Příloha č. 1 – ID 8 až 11). Prvním kritériem je, zda společnost identifikuje ve svém reportu relevantní cíle udržitelného rozvoje OSN, dále zda tyto cíle souvisí s telekomunikačním businessem, strategií společnosti, zda je nalezena provázanost mezi cíli společnosti v oblasti udržitelnosti a cíli udržitelného rozvoje OSN a zda je za výběrem relevantních cílů analýza rizika příležitostí.

Plného souladu v této oblasti dosáhla společnost O2, která splnila všechna 4 kritéria. Další je společnost Vodafone, která naplnila 3 ze 4 stanovených kritérií. Významný nesoulad byl identifikován u společnosti T-Mobile, která nenaplnila 3 ze 4 kritérií. Detail vyhodnocení je k dispozici na grafu s názvem Cíle OSN.

Graf 7: Cíle OSN



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě vypracovaných analýz v přílohách č. 2-4

Společnost O2 má v rámci strategie udržitelnosti zohledněné cíle udržitelnosti OSN. O2 celkem identifikovala 15 relevantních cílů udržitelnosti OSN s ohledem na svou činnost. Společnost má toto rozhodnutí podložené analýzou rizik a také vypracovanou maticí, kde je každý cíl udržitelného rozvoje OSN provázán na konkrétní dílčí oblasti, kterým se O2 s ohledem na udržitelnost věnuje.

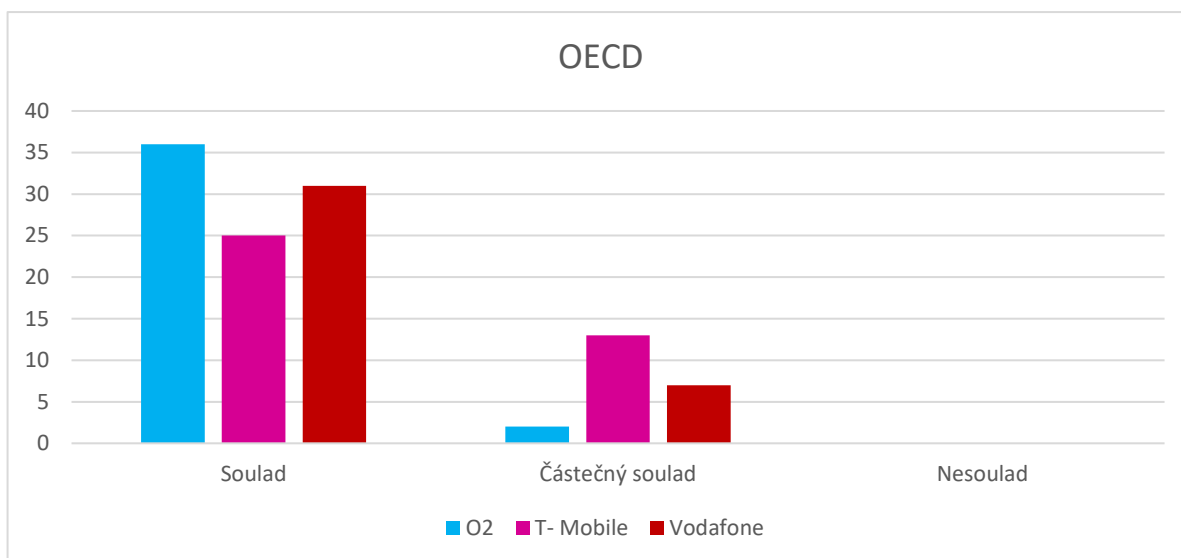
Společnost Vodafone má definované dva zásadní cíle, SDG 9 a SDG 17, které jsou klíčové pro její aktivity. Dále má zveřejněnou matici cílů SDG a jednotlivých pilířů strategie udržitelnosti. V rámci této matice je doplněno dalších 10 cílů, k jejichž naplnění společnost přispívá. Vodafone ovšem nemá zveřejněnou analýzu rizik, takže nelze vyhodnotit, jakým způsobem byly cíle provázány na jednotlivé pilíře a na základě čeho byly zvoleny.

T – Mobile má výběr cílů udržitelného rozvoje OSN v nefinančním reportu uvedený. S ohledem na svou činnost T-Mobile zvolil 7 cílů. Zvolení žádného z cílů není ve zprávě odůvodněn, nejsou provázány na strategii udržitelnosti ani dílčí cíle a aktivity, a také není zvolení podloženo analýzou rizik.

7.4 Naplnění doporučení OECD

Na základě OECD směrnice pro nadnárodní podniky bylo definováno 38 kritérií. Tato kritéria jsou změřena, jak na strategii, tak na zveřejňování informací o udržitelnosti. OECD své doporučení formulovalo poměrně dost obecně, ale zahrnují všechny důležité aspekty společenské odpovědnosti, udržitelnosti a reportingu.

Graf 8: OECD



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě vypracovaných analýz v přílohách č. 2-4

Nejvyššího souladu se stanovenými kritérii dosáhla společnost O2, která je v plném souladu se 36 kritérii. Vodafone dosáhl souladu s 31 kritérii a T – Mobile souladu s 25 kritérii.

Společnost O2 dosahuje nejvyššího souladu i díky tomu, že vykazuje dle mezinárodních standardů GRI, které byly sestaveny i právě na směrnici OECD. U všech tří společností byl identifikován částečný soulad vzhledem k tomu, že určité body nedostatečně komunikuje. Toto může být i vlivem toho, že operují na území České republiky. Například lidská práva jsou v ČR vyžadována přísnými zákony a není moc případů, kdy by byla porušována. Tento fakt může vést společnosti k tomu, že následně nekladou takový důraz na komunikaci této tematiky.

Další nedostatky u T-Mobile a Vodafone vyplývají z nedostatečného reportování, čemuž by se společnosti vyvarovaly, kdyby reportovaly dle mezinárodních standardů.

7.5 Naplnění požadavků Evropské unie

Předpisy Evropské unie týkající se nefinančního reportování již vešly v platnost, ale v době vydání analyzovaných reportů ještě nebyly zveřejněny. Tyto předpisy v současné době kladou nároky na minimální požadované informace a v přípravě jsou ještě standardy, které budou ve formě doporučení. Evropská unie zároveň doporučuje využití jakýchkoliv jiných mezinárodně uznávaných standardů a přímo jmenuje GRI standardy mezi doporučovanými. Na základě souladu s těmito kritérii lze hodnotit připravenost na přicházející Evropské předpisy.

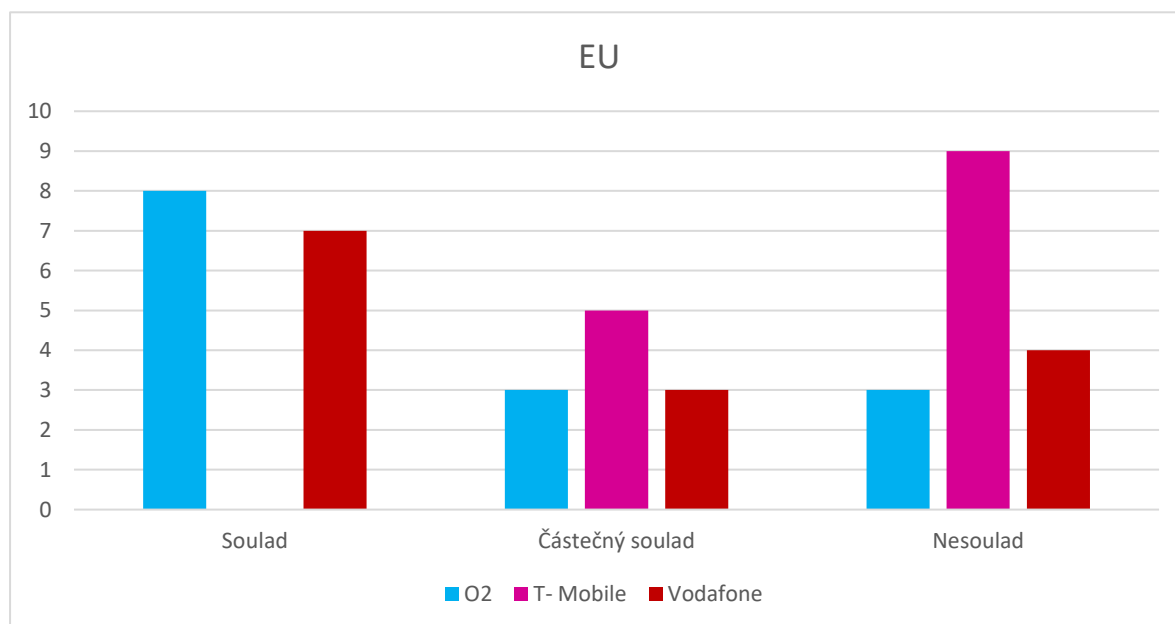
Bylo stanoveno 14 kritérií na základě nového nařízení CSRD, které upraví nároky na jednotlivé společnosti.

Nejvyššího souladu s EU požadavky dosahuje společnost O2 – dosahuje souladu v 8 ze 14 kritérií. Tuto vysokou míru souladu lze vysvětlit tím, že společnost O2 reportuje dle mezinárodních standardů a tím pádem splňuje vysoké procento požadavků EU. Tudíž tuto společnost lze považovat za nejlépe připravenou na nové předpisy. Společnost měla v roce 2021 v nefinančním reportu jako jeden z cílů na roky 2025-2029 vydání auditovaného nefinančního reportu, což je jeden z požadavků EU.

Vodafone dosahuje druhého nejvyššího souladu – celkem 7 ze 14 ukazatelů v plném souladu. V současné době nereportuje dle žádných mezinárodních standardů, což nová legislativa vyžaduje. Vzhledem k tomu, že reportuje většinu důležitých ukazatelů souvisejících s udržitelností, tak by pro Vodafone nemělo být složité adaptovat se na mezinárodní standardy, ať už standardům GRI či standardům připravovaným Evropskou komisí.

T – Mobile nedosahuje souladu ani v jednom z kritérií, ale alespoň částečného souladu dosahuje v 5 ze 14 kritérií. Toto odráží skutečnost, že report T-Mobile není datově založený, ale spíše je sestavován jako materiál pro účely PR. Společnost T – Mobile bude muset vyložit značené úsilí a kompletně změnit způsob nefinančního reportování. Společnost bude muset začít vykazovat významně více ukazatelů ze všech tří oblastí ESG, což může být velmi náročné na přípravu vzhledem k tomu, že je v současné době nevykazuje. T-Mobile je nejméně připravený na novou legislativu.

Graf 9: EU



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě vypracovaných analýz v přílohách č. 2 - 4

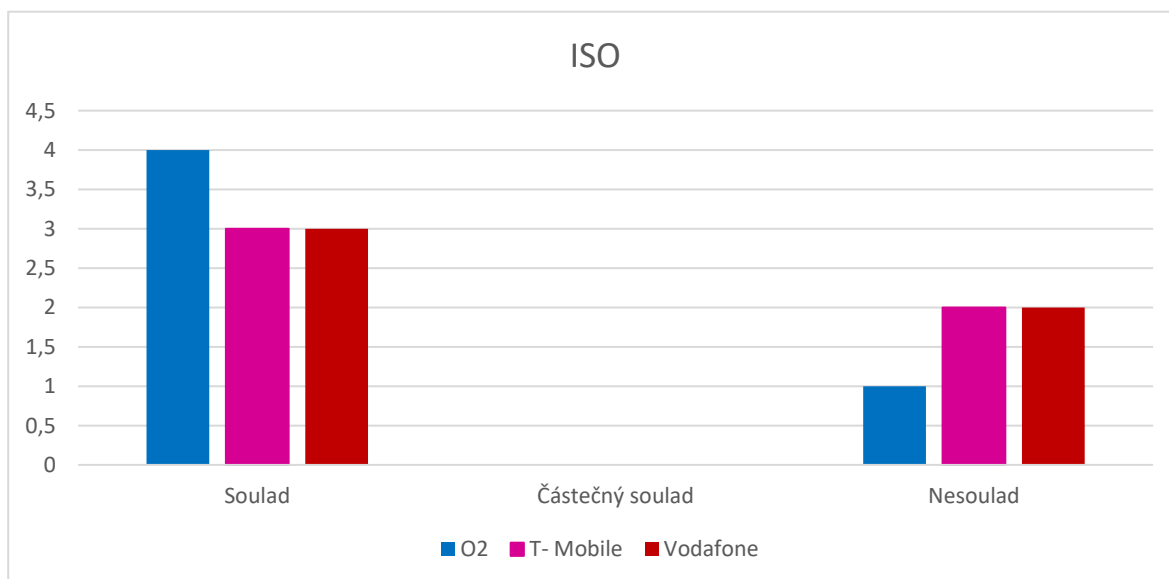
7.6 ISO Certifikace

ISO Certifikace byly zahrnuty do systému kritérií, protože jsou nástrojem, jakým lze prokázat, že společnost danou oblast řídí a dodržuje určitý standard. Současně jsou ISO certifikace, které jsou udělovány třetí stranou, takže dochází k nezávislému ověření daných procesů společnosti.

Mezi kritéria bylo vybráno 5 relevantních certifikací týkající se udržitelnosti. Zvoleny byly 9001 (management kvality), 14 001 (management životního prostředí), 27 001 (management bezpečnosti informací), 37 001 (protikorupční management) a 45 001 (management bezpečnosti a zdraví při práci).

O2 je držitelem největšího počtu relevantních certifikací – celkem 4 z 5. Není držitelem ISO certifikace 37 001. T-Mobile i Vodafone jsou držitelem 3 z 5 relevantních certifikací. Nejsou držitelem 37 001 a 45 001. T-Mobile je ovšem držitelem osvědčení o Compliance management systému, který byl v rámci celé skupiny Deutsche Telekom ověřen auditorskou společností KPMG. Toto externí ověření lze považovat za dostatečné prokázání funkčnosti Compliance management systému.

Graf 10: ISO



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě vypracovaných analýz v přílohách č. 2-4

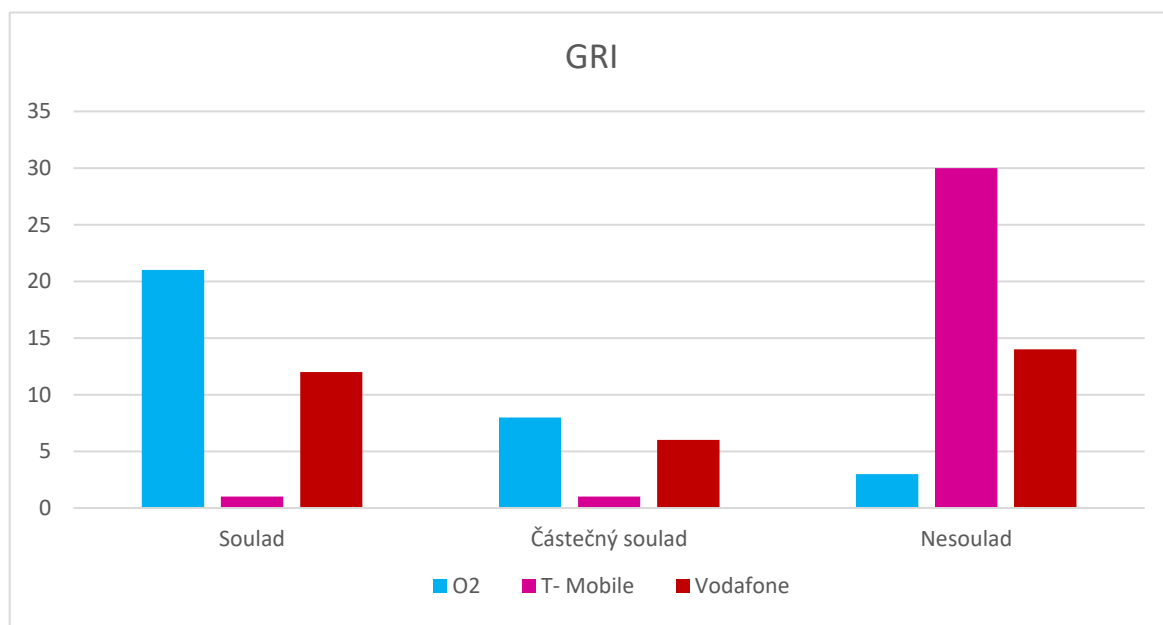
7.7 Naplnění standardu GRI

Pro vyhodnocení naplnění standardu GRI bylo zvoleno celkem 32 kritérií vycházejících ze standardů GRI 200 – Obecné reportování (29 kritérií) a GRI 300 – Materiální témata (3 kritéria).

Tato kritéria jsou zaměřena především na obsah a způsob vykazování. Uvádí také určité ukazatele, které by společnosti měly reportovat. Obecně by se dalo říci, že GRI standardy kladou důraz na to, aby reporty byly datově založeny, byly ověřitelné a snadno srovnatelné mezi sebou. Na základě souladu s GRI standardy lze vyhodnotit kvalitu reportů a informací podávaných veřejnosti.

Největší soulad se standardy má O2, která dosahuje souladu celkem u 21 kritérií. Vodafone dosahuje souladu u 12 kritérií. T – Mobile má plný soulad pouze s jedním kritériem. Detail je k dispozici na grafu s názvem GRI.

Graf 11: GRI



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě vypracovaných analýz v přílohách č. 2-4

Společnost O2 vydává nefinanční report dle standardu GRI. Součástí reportu je i index GRI, kde je uvedeno, v jaké části jsou požadované informace zveřejněny či z jakého důvodu zveřejněny nebyly. Jako důvod nezveřejnění informací je uvedeno mimo jiné omezení personální databáze či že daná informace je považována za důvěrnou. Společnost nezveřejňuje údaje a data související s odměňováním, dále zveřejňuje pouze částečné informace týkající se řídicích orgánů. Transparentnost je ovšem nedílnou součástí společenské odpovědnosti a udržitelnosti, takže označení informace za důvěrnou se nedá akceptovat jako důvod pro nezveřejnění informace.

Vodafone dosahuje souladu s 12 kritérii GRI, což je méně než polovina. Vodafone nereportuje dle mezinárodních standardů, čímž pádem v reportu chybí několik významných ukazatelů spojených s udržitelností. Některé údaje, které společnost reportuje, jsou pouze pro rok 2021 a jsou zanořeny v dlouhých sděleních spíše marketingového charakteru. Report celkově neobsahuje mnoho grafů, které by mapovaly vývoj Vodafone na poli udržitelnosti.

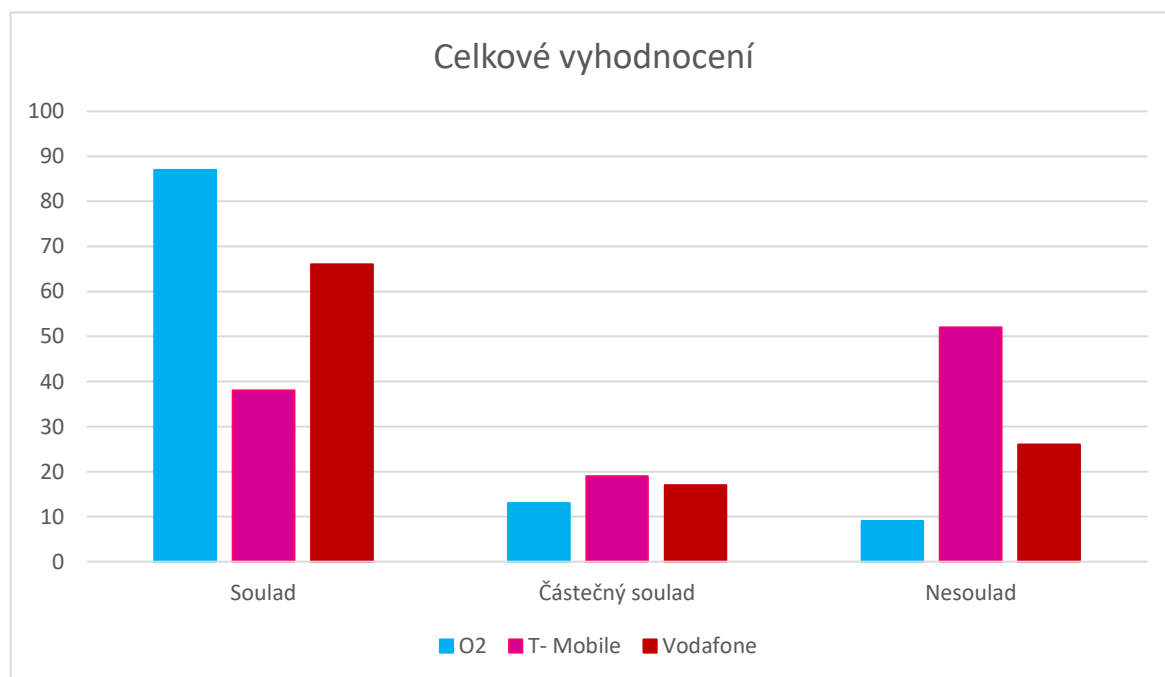
T-Mobile zveřejňuje nejméně obsáhlý a nejméně kvalitní report ze všech tří organizací. Souladu dosahuje pouze v 1 bodě, na druhou stranu nesoulad byl identifikován ve 30 bodech ze 32.

Společnost nereportuje dle mezinárodních standardů, nevykazuje převážnou většinu ukazatelů spojených s udržitelností. I přestože společnost nereportuje dle mezinárodních standardů, tak u kvalitního reportu se očekává alespoň částečný soulad se standardy vzhledem k tomu, že některá kritéria jsou založena na ukazatelích, které jsou v běžné praxi reportovány. Tento nesoulad potvrzuje mé tvrzení, že report je pro účely marketingu a PR.

7.8 Souhrn vyhodnocení

Společnost O2 se dá označit za lídra na trhu nejen z pohledu finančních ukazatelů, ale i z pohledu kvality strategie udržitelnosti a nefinančních reportů. O2 má nejlépe vypracovanou strategii udržitelnosti a nefinanční report, kdy dosáhla souladu v 87 kritériích, částečného souladu ve 13 kritériích a nesouladu v 9 kritériích. Druhá je společnost Vodafone, která dosáhla souladu v 66 kritériích, částečného souladu v 17 kritériích a nesouladu ve 26 kritériích. Nejméně propracovanou strategii udržitelnosti a nefinanční report má společnost T-Mobile. Detail celkových výsledků je k dispozici na grafu s názvem Celkové vyhodnocení.

Graf 12: Celkové vyhodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě vypracovaných analýz v přílohách č. 2-4

Společnost O2 strategii udržitelnosti tvoří na základě analýz, díky čemuž má strategii fakticky založenou, logicky provázanou a je relevantní k business modelu společnosti. V rámci strategie má také vytvořenou matici stakeholderů včetně vlivu a dopadu na ně. Nefinanční report, jako je-

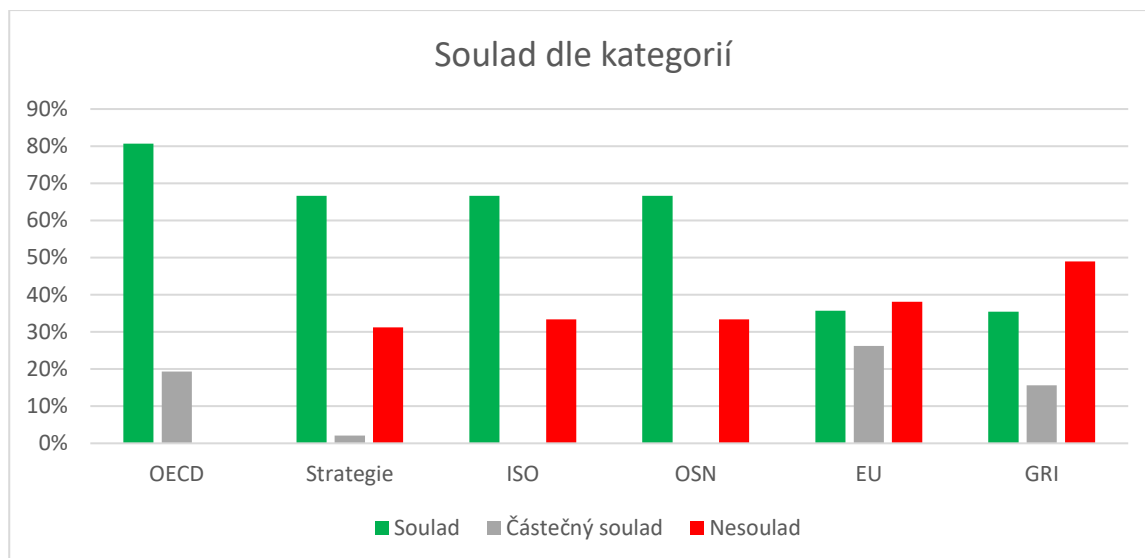
diná ze tří analyzovaných společností, vydává dle mezinárodního standardu – konkrétně GRI standardy. Report je datově založený, informace jsou přehledné a snadno srozumitelné, vývoj klíčových ukazatelů je komunikován skrze grafy, což usnadňuje pochopení informací a neobsahuje nadbytečné PR sdělení. O2 některé údaje vyžadované dle GRI nezveřejňuje z důvodu toho, že je označuje za důvěrné. Nedílnou součástí nefinančního reportingu je ovšem transparentnost, takže by tyto údaje měla společnost zveřejňovat.

Společnost T-Mobile nemá sestavenou kvalitní strategii udržitelnosti, ale spíše vychází ze všeobecných témat, která se s udržitelností pojí. T-Mobile nemá sestavenou matici stakeholderů a analýzu rizik a dopadů. T – Mobile vydává nejméně obsáhlý report ze všech tří analyzovaných společností, který není založen na žádném mezinárodním standardu. V reportu není zahrnuta převážná většina ukazatelů běžně vykazovaných v souvislosti s udržitelností. Report není přehledný, číselné údaje se nachází pouze v textu a report nenabízí pohled na vývoj v čase například ve formě grafů či tabulky. Tento report je orientovaný na převážně pozitivní informace a úspěchy T-Mobile z pohledu PR.

Společnost Vodafone má sestavenou strategii udržitelnosti, která ovšem není sestavena na základě analýzy rizik, dopadů, příležitostí a matici stakeholderů. Strategie je provázána na udržitelné cíle OSN, které jsou provázány na dílčí cíle udržitelného podnikání společnosti. Vodafone má také definované aktivity, které povedou k dosažení cílů. Vodafone nesestavuje report na základě mezinárodních standardů, ale celým reportem jsou provázány cíle udržitelného rozvoje OSN. V rámci reportu je vykázána převážná většina relevantních ukazatelů, ale chybí informace o nejvyšších orgánech, o odměnách a například postoji k odborovým organizacím. Zároveň je report poměrně hodně obsáhlý, obsahuje velkou část dlouhých textů, ve kterých jsou zmíněny i výsledky různých ukazatelů, a vyjádření zaměstnanců, což stěžuje porozumění a přehlednost.

Z pohledu jednotlivých skupin kategorií lze obecně říci, že společnosti dosahují nejvyššího souladu s kritérii založenými na Směrnici OECD pro nadnárodní podniky. Poté se strategií, ISO, OSN. Nejméně dosahují souladu s kritérii EU a GRI.

Graf 13: Soulad dle kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě vypracovaných analýz v přílohách č. 2-4 s-
parentnosti. Žádná ze společností nereportuje detailní údaje o vrcholovém managementu a o
odměnách. Transparentnost je zásadní pro získání důvěryhodnosti stakeholderů a podpoření dů-
věryhodnosti. S transparentností se pojí i ověření nefinančního reportu třetí stranou. Nefinanční
report ověřený auditorem v roce 2021 neměla ani jedna ze tří analyzovaných společností.

Lze vyhodnotit, že společnosti O2 a Vodafone považují udržitelnost a společenskou odpo-
vědnost za základní součást své strategie a podnikové DNA. Na základě reportu a komunikace spo-
lečnosti T-Mobile usuzují, že společnost nepovažuje udržitelnost za stěžejní, což by měla změnit.

Všechny společnosti by měly nastavit KPI udržitelnosti. V roce 2021 má nejlepší předpo-
klad pro stanovení odpovídajících KPI společnost O2, která má v současné době převážnou většinu
cílů definovaných jako SMART a cíle má pro krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý výhled. Záro-
veň má analyzované stakeholdery a jejich dopad, také má vypracovanou analýzu rizik. Společnosti
Vodafone a T-Mobile by měly provést analýzu rizik, zmapovat stakeholdery, dopad na jednotlivé
stakeholdery a na základě těchto výstupů nastavit odpovídající strategii udržitelnosti, KPI a dílčí
cíle a aktivity.

Společnost T-Mobile i Vodafone by měly začít reportovat dle mezinárodních standardů,
například GRI nebo standardů, které připravuje Evropská unie. Reportování dle standardů vý-
znamně usnadňuje orientaci jednotlivých stakeholderů ohledně výkonů společnosti v oblasti udr-
žitelnosti. Dále také umožňuje snadné srovnání společností z jednotlivých sektorů a zvyšuje důvě-
ryhodnost reportu.

Nejlépe připravenou společností na Evropskou legislativu je společnost O2, následuje ji společnost Vodafone a poslední je T-Mobile. Zásadní faktorem pro připravenost na přicházející legislativu je reportování dle mezinárodních standardů.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení úrovně reportingu o udržitelném podnikání tří nejvýznamnějších mobilních operátorů v ČR z pohledu souladu se současnou a připravovanou legislativou (ESG reporting podle Směrnice o podávání zpráv o udržitelnosti podniků z června 2022 - CSRD). Metodicky je práce založena na komparativní analýze podle specifikovaných kritérií dle mezinárodních organizací jako je ISO, GRI, OECD a EU, ale i takzvané dobré praxe dle McKinsey, BCG a KPMG.

V teoretické části byly analyzovány přístupy ke společenské odpovědnosti, udržitelnosti, nefinančním reportingu, současné a připravované legislativní normy v této oblasti a příklady dobré praxe lídrů na tomto trhu.

Nejprve byly v kapitole 2 definovány zásadní pojmy spojené s udržitelností a přístup OSN k tomuto tématu. Výsledkem bylo zmapování cílů udržitelného rozvoje OSN, které jsou využívány ve velké míře podniky v nefinančním reportingu.

V kapitole 3 byl zmapován vývoj společenské odpovědnosti firem a udržitelnosti, který položil základ dnešní podobě přístupu podniků ke společenské odpovědnosti, udržitelnosti a nefinančnímu reportování. Bylo rozebráno několik knih a akademických článků významných autorů od padesátých let až do současnosti. Nejprve byla analyzována díla autorů Howarda Bowena a Milтона Friedmana, která tvořila dva základní myšlenkové proudy společenské odpovědnosti. Další autoři již pracovali na základě myšlenek Howarda Bowena a od teorie pokročili spíše k aplikaci společenské odpovědnosti, což vedlo k tvorbě několik modelů. Několik modelů vytvořil Archie Carroll, který se soustředil na jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti. Další dílo, jehož myšlenky jsou stále relevantní v dnešní době a jsou hojně využívány podniky, je Teorie zainteresovaných stran Roberta Freemana. Myšlenky Tripple bottom line Johna Elkingtona jsou základem pro dnešní chápání a komunikaci udržitelnosti. Nejvýznamnějšími autory současnosti jsou M. Porter a M. Kramer, kteří se posouvají od myšlenek Howarda Bowena a přinášejí přelomovou myšlenku sdílené hodnoty.

Dále v kapitole 4 byla sepsána dobrá praxe sestavování strategie udržitelnosti podniků na základě konzultantských společností jako je McKinsey, BCG a KPMG. Dále byla také zahrnuta metodika IISD. Kvalitní strategie udržitelnosti je předpokladem pro kvalitní nefinanční reporting a je jeho nedílnou součástí.

V kapitole 5 byly zmapovány mezinárodní iniciativy a organizace, které stanovují doporučení, standardy a legislativní požadavky na strategii udržitelnosti a nefinanční reporting. Byly analyzovány směrnice Evropské unie, které v brzké době dopadnou na trh mobilních operátorů. Dále byla

zmapována doporučení OECD, která byla jedna z prvních, která nastavila rámec pro udržitelnost a společenskou odpovědnost v komerčním prostředí. Dále byly představeny standardy GRI a TCFD, které slouží pro reporting. Na základě těchto podkladů byl sestaven set kritérií, který je k dispozici v příloze 1. Součástí kapitoly 5 je také vyhodnocení vývoje a současného stavu nefinančního reportingu, které provádí na pravidelné bázi společnost KPMG.

V aplikační části byla provedena GAP analýza, identifikovány nedostatky a formulována doporučení pro zlepšení. Nejprve byly představeny jednotlivé analyzované společnosti, jejich přístup k udržitelnosti a vybrané části nefinančního reportu za rok 2021. Hlavní část spočívala v GAP analýze, která je k dispozici v přílohách 1–4. Byla stanovena třístupňová škála a byla vyhodnocena jednotlivá kritéria pro každou společnost. Na základě tohoto vyhodnocení byl po jednotlivých kategoriích kritérií hodnocen soulad, nedostatky a doporučení. Nejvyššího souladu ve všech hodnocených kategoriích dosáhla společnost O2, následně Vodafone a nejmenší soulad má společnost T-Mobile. Vzhledem k tomu, že společnost T-Mobile je podobné velikosti jako O2, tak lze považovat za překvapivé, že dosahuje takto nízké úrovně nefinančního reportování. V podkapitole Souhrnné vyhodnocení byly sepsány hlavní nedostatky a doporučení pro vybrané společnosti v oblasti udržitelnosti a nefinančního reportingu.

Seznam zdrojů

1. ARCHIE B. CARROLL: PROFESSOR EMERITUS, 2023. In: *UNIVERSITY OF GEORGIA: Terry College of Business* [online]. Athens: University of Georgia [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.terry.uga.edu/directory/people/archie-b-carroll>
2. Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022, 2023. In: *KPMG* [online]. Amsterdam: KPMG International Limited [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>
3. Bowen, Howard R., 2023. In: *University of Illionis: Departement of Economics* [online]. Urbana: University of Illionis [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://economics.illinois.edu/spotlight/historical-faculty/bowen-howard-r>
4. BOWEN, Howard R., Jean-Pascal GOND, ed., 2013. *Social Responsibilities of the Businessman*. 1. Iowa: University of Iowa. ISBN 9781609381967.
5. BROWN, Derba a David BROWN, 2021. *ESG Matters: How to Save the Planet, Empower People, and Outperform the Competition*. Ethos Collective. ISBN 978-1636800479.
6. CARROLL, Archie, 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. Academy of Management, **1979**(4), 497-505. ISSN 03637425. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.2307/257850>
7. CARROLL, Archie B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. Bloomington: Elsevier, **34**(4). ISSN 0007-6813. Dostupné z: doi:[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
8. Cíle udržitelného podnikání FY 2022/23, 2023. In: *Vodafone* [online]. Praha: Vodafone Czech Republic a.s. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1817/cile-udrzitelneho-podnikani.pdf
9. Cíle udržitelného rozvoje, 2022. In: *UNIC Praha | Informační centrum OSN* [online]. Praha: UNIC Praha [cit. 2023-01-22]. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>
10. Co je ESG a proč je důležité?, 2023. In: *CSDR* [online]. Praha [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/>
11. Co je to ESG regulace: SFDR, EU taxonomie, PAI – chytáte se?, 2023. In: *FONDEE* [online]. Praha: Fondée a.s. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.fondee.cz/blog/co-je-to-esg-regulace-sfdr-eu-taxonomie-pai-chytate-se>
12. Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action: MEMO/11/730, 2023. In: *Evropská komise* [online]. Brusel [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/MEMO_11_730
13. CSR v ČR, 2023. In: *OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY V ČR* [online]. Praha: Oficiální portál Rady kvality ČR [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/csr-v-cr/>

14. DAVIS, Keith, 1975. Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*. Bloomington: Indiana University, **18**(3), 19-24. ISSN 0007-6813. Dostupné z: doi:[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(75\)90048-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(75)90048-8)
15. DAVIS, Keith, 1976. Social Responsibility is Inevitable. *California Management Review*. Berkeley: University of California Press, **19**(1), 14-20. ISSN 00081256. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.2307/41164678>
16. ELKINGTON, John, 2004. Enter the triple bottom line. In: HENRIGUES, Adrian a Julie RICHARDSON. *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*. 1. London: Earthscan, s. 1 - 16. ISBN 1-84407-015-8.
17. EVROPSKÁ UNIE, 2014. SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Štrasburk: Evropská unie, ročník 2014, L 330/1. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
18. EVROPSKÁ UNIE, 2019. NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2019/2088 ze dne 27. listopadu 2019 o zveřejňování informací souvisejících s udržitelností v odvětví finančních služeb. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Štrasburk: Evropská unie, ročník 2019, L 317/1. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019R2088&from=EN>
19. EVROPSKÁ UNIE, 2022. SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2022/2464 ze dne 14. prosince 2022, kterou se mění nařízení (EU) č. 537/2014, směrnice 2004/109/ES, směrnice 2006/43/ES a směrnice 2013/34/EU, pokud jde o podávání zpráv podniků o udržitelnosti. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Štrasburk: Evropská unie, ročník 2022, L 322/15. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464&from=EN>
20. Firmy a majitelé vnímají, že se svět opravdu mění, říká expert KPMG na ESG, c2019-2020. In: *Ekonews: Byznys a udržitelnost* [online]. Praha: Ekonews For Future Media s.r.o. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.ekonews.cz/firmy-a-majitele-vnimaji-ze-se-svet-opravdu-meni-rika-expert-kpmg-na-esg/>
21. FLINT, Jerry M., 1972. Ford Says Company Profit Is Its Social Responsibility. *New York Times*. New York: The New York Times Company, **1972**(12), 55. ISSN 0362-4331.
22. FORTUNE500 - 1972 Full list: A database of 50 years of FORTUNE's list of America's largest corporations, 2021. In: *CNN Money* [online]. Atlanta: A WarnerMedia Company [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1972/
23. FREEMAN, R. Edward, 1984. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. 1. US: Pitman. ISBN 0-273-01913-9.
24. FRIEDMAN, Milton, 1970. A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*. New York: The New York Times Company, **1970**(13), 17. ISSN 0362-4331.
25. GREGOR, Filip, c2005-2003. Obsah a účel směrnice o nefinančním reportingu. In: *Frank Bold* [online]. Praha: Frank Bold [cit. 2023-03-01]. Dostupné z:

- https://frankbold.org/sites/default/files/zpravodaj/obsah_a_ucel_smernice_o_nefinancni_m_reportingu.pdf
26. HOHNEN, Paul, 2023. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. In: *International Institute for Sustainable development* [online]. Winnipeg: International Institute for Sustainable development [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: https://www.iisd.org/system/files?file=publications/csr_guide.pdf
 27. How to report on the SDGs: What good looks like and why it matters, 2023. In: *KPMG* [online]. KPMG International entities [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://kpmg.com/sdgreporting>
 28. *ISO 26000: Guidance on social responsibility*, 2010. 1. Ženeva: International Organization for Standardization.
 29. John Elkington: 1-pager, 2023. In: *JohnElkington*. [online]. Londýn: John Elkington [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://johnelkington.com/wp-content/uploads/2020/01/JE-1-pager-28-01-2020.docx>
 30. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
 31. KOTLER, Philip a Nancy LEE, 2005. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. 1. Hoboken: John Wiley, s. 3. ISBN 04-714-7611-0.
 32. Lima Declaration: Towards inclusive and sustainable industrial development, 2022. In: *United Nations Industrial Development Organization* [online]. Vídeň, Rakousko: United Nations Industrial Development Organization [cit. 2023-01-22]. Dostupné z: https://www.unido.org/sites/default/files/2014-04/Lima_Declaration_EN_web_0.pdf
 33. Mark R. Kramer: SENIOR LECTURER OF BUSINESS ADMINISTRATION, 2023. In: *Harvard Business School* [online]. Boston: President & Fellows of Harvard College [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=937405>
 34. MCWILLIAMS, Abigail, Donald S. SIEGEL a Patric M. WRIGHT, 2006. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*. Wiley-Blackwell, **43**(1), 1-18. ISSN 1467-6486. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
 35. Michael E. Porter: BISHOP WILLIAM LAWRENCE UNIVERSITY PROFESSOR, 2023. In: *Harvard Business School: Faculty & Research* [online]. Boston: Harvard Business School [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>
 36. Milton Friedman: Biographical, 2023. In: *Nobel Prize* [online]. Stockholm: Nobel Prize Outreach AB [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1976/friedman/biographical/>
 37. Milton Friedman, 2023. In: *Vysoká škola ekonomická v Praze: Nositelé Nobelovy ceny za ekonomii* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze [cit. 2023-01-28]. Dostupné z: <https://knihovna.vse.cz/nobel/friedman/>
 38. Myslíme na udržitelnost, 2023. In: *O2 Czech Republic a.s.* [online]. Praha: O2 Czech Republic a.s. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/myslme-na>
 39. Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice, 2023. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a

- obchodu České republiky [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54688/62494/648340/priloha002.pdf>
40. Není to jen uhlíková stopa. Nová ESG strategie společnosti O2 je na světě, 2023. In: *O2 Czech Republic* [online]. Praha: O2 Czech Republic [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: https://www.o2.cz/spolecnost/tiskove-centrum/683776-Neni_to_jen_uhlikova_stopa_Nova_ESG_strategie_spolecnosti_O2_je_na_sвете.html
 41. NEZMAR, Luděk, 2017. *GDPR: praktický průvodce implementací*. Praha: Grada Publishing. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-0921-0.
 42. O SPOLEČNOSTI, 2023. In: *T-Mobile: Tiskové centrum* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic, a.s. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/cs/o-spolecnosti.html>
 43. Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start, 2021. In: *McKinsey Sustainability: Insights on Sustainability* [online]. New York: McKinsey & Company [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start>
 44. Our mission and history, 2023. In: *Global Reporting Initiative* [online]. Amsterdam: Global Reporting Initiative [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
 45. Pařížská dohoda, c2008-2023. In: *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/parizska_dohoda/\\$FILE/OEOK-Cesky_preklad_dohody-20160419.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/parizska_dohoda/$FILE/OEOK-Cesky_preklad_dohody-20160419.pdf)
 46. PORTER, Michael E. a Mark R. KRAMER, 2006. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Publishing, **2006**(2006), 78-85. ISSN 0017-8012.
 47. PORTER, Michael E. a Mark R. KRAMER, 2011. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Brighton (US): Harvard Business Publishing, **89**(1-2), 62-77. ISSN 0017-8012.
 48. PwC Consumer Intelligence Series, 2021. In: *PwC* [online]. USA: PwC [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>
 49. R. Edward Freeman, 2023. In: *University of Virginia: DARDEN SCHOOL of BUSINESS* [online]. Arlington: UVA Darden School of Business [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.darden.virginia.edu/faculty-research/directory/r-edward-freeman>
 50. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017. In: *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* [online]. _: Task Force on Climate-related Financial Disclosures [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>
 51. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2023. In: *United Nations - Department of Economic and Social Affairs - Sustainable Development* [online]. New York: United Nations [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>

52. Směrnice OECD pro nadnárodní podniky:: Doporučení pro odpovědné chování podniků v globálním kontextu, 2013. In: *OECD: OECD Guidelines for Multinational Enterprises* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/MNEGuidelines%C4%8Ce%C5%A1tina.pdf>
53. Souhrnná výroční zpráva 2021: T-Mobile Czech Republic a.s., 2023. In: *EJustice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=81c1d845470c42c6b6ae3e25841c7542>
54. *Strategický rámeček Česká republika 2030* [online]. In: . [cit. 2023-01-22].
55. *Strategický rámeček Česká republika 2030*, 2017. 1. Praha: Úřad vlády České republiky. ISBN 978-80-7440-188-6.
56. Sustainable Development Goals, 2023. In: *ISO* [online]. Ženeva: International Organization for Standardization [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.iso.org/sdgs.html>
57. Sustainable development, 2023. In: *Evropská komise - Trade* [online]. EU: Evropská komise [cit. 2023-01-22]. Dostupné z: https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/sustainable-development_cs
58. The GRI Standards: Enabling transparency on organizational impacts, 2023. In: *Global Reporting Initiative* [online]. Amsterdam: Global Reporting Initiative [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/media/wmxlklns/about-gri-brochure-2022.pdf>
59. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015. In: *United Nations - Department of Economic and Social Affairs - Sustainable Development* [online]. New York: United Nations [cit. 2023-01-22]. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
60. Udržitelné podnikání, 2023. In: *Vodafone Czech Republic a.s.* [online]. Praha: Vodafone Czech Republic a.s. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/>
61. Úplný výpis z obchodního rejstříku: O2 Czech Republic a.s., B 2322 vedená u Městského soudu v Praze, 2023. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=68417&typ=UPLNY>
62. VALINOVÁ, Eliška, 2018. Role ČSÚ v problematice udržitelného rozvoje. *STATISTIKA&MY*. 2018, 1.
63. VODAFONE GROUP PLC, 2023. In: <https://www.londonstockexchange.com/> [online]. Londýn: London Stock Exchange Group plc [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.londonstockexchange.com/stock/VOD/vodafone-group-plc/company-page>
64. VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1891-5.
65. Výpis z obchodního rejstříku: T-Mobile Czech Republic a.s., B 3787 vedená u Městského soudu v Praze, 2023. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=3004&typ=PLATNY>

66. Výroční zpráva 2021: O2, 2023. In: *EJustice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=de80542826c7426294c07e5a09c90967>
67. YOUNG, David a Simon BECK, 2022. The Strategic Race to Sustainability. In: *BCG* [online]. USA: Boston Consulting Group [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2022/winning-strategic-race-to-sustainability>
68. Your guide to ESG reporting: Guidance for issuers on the integration of ESG into investor reporting and communication, 2023. In: *London Stock Exchange* [online]. Londýn: London Stock Exchange Group plc [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://docs.londonstockexchange.com/sites/default/files/documents/lseg_esg_report_jan_2021.pdf
69. ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 2010. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
70. *Zákon č. 17/1992 Sb.: Zákon o životním prostředí*, 1992. In: . Česká republika: Ministerstvo vnitra, ročník 1992, číslo 17.
71. Zpráva o ESG společnosti O2 za rok 2021, 2023. In: *O2* [online]. Praha: O2 Czech Republic a.s [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/-a156377?field=data&linka=a544417>
72. Zpráva o udržitelném podnikání 2021/2022, 2023. In: *Vodafone* [online]. Praha: Vodafone Czech Republic a.s. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1959/zprava-o-udrzitelnem-podnikani-2021-2022.pdf
73. ZPRÁVA O UDRŽITELNOSTI 2021: T-MOBILE CZECH REPUBLIC a. s, c2004-2023. In: *T-Mobile* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: https://digital-academy-booster.proboston.dev/static/digital_academy/download/zprava-o-udrzitelnosti-2021.pdf

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Pilíře udržitelného rozvoje.....	15
Obrázek č. 2: ČR 2030.....	16
Obrázek č. 3: Cíle udržitelného rozvoje.....	17
Obrázek č. 4: Dimenze CSR.....	28
Obrázek č. 5: Pyramida CSR.....	29

Seznam grafů

Graf 1: Zohlednění Cílů udržitelného rozvoje OSN podniky.....	18
Graf 2: Reporting dle GRI standardů.....	47
Graf 3: Klimatická změna považována za riziko	Chyba! Záložka není definována.
Graf 4: TCFD Reporting	Chyba! Záložka není definována.
Graf 5: Růst celosvětové míry vykazování o udržitelnosti: N100 a G250	51
Graf 6: Nezávislé ověření informací o udržitelnosti.....	52
Graf 7: Finanční ukazatele.....	60
Graf 8: Strategie	61
Graf 9: Cíle OSN.....	63
Graf 10: OECD	64
Graf 11: EU	65
Graf 12: ISO	66
Graf 13: GRI.....	67
Graf 14: Celkové vyhodnocení	68
Graf 15: Soulad dle kategorií.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasická síť stakeholderů.....	33
Tabulka 2: CSR vs. CSV	36
Tabulka 3: Implementace strategie CSR do strategie podniku	39
Tabulka 4: Hlavní pilíře ESG – O2.....	53
Tabulka 5: Body k jednotlivým oblastem ESG	56
Tabulka 6: Pilíře udržitelného podnikání – Vodafone	57
Tabulka 7: ESG témata relevantní pro Vodafone	58

Seznam zkratek

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Fiancial Officer
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibilty
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSV	Creating Shared Value
ČSÚ	Český statistický úřad
DNA	Deoxyribonukleová kyselina
ESG	Enviromental Social Governance
EU	Evropská Unie
FY	Fiscal Year
GRI	Global Reporting Initiative
IISD	International Institute for Sustainable Development
ISO	International Standard Organization
KPI	Key performance indicators
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
OSN	Organizace spojených národů
SDG	Sustainable Development Goals
SFRD	Sustainable Finance Disclosure Regulation
SMART	Specifický, měřitelný, dosažitelný, reálný, časově omezený
TCFD	Task Force on Climate-Related Financial Disclosures
Telco	Telecommunications company
UN	United Nations
UND	United Nations Development

Příloha č. 1 – Seznam kritérií

Požadavek				
ID	Typ požadavku	Instituce/autor	Oblast	Požadavek
1	Doporučení	BCG	Transparentnost	Zveřejněný nefinanční report
2	Doporučení	BCG	Transparentnost	Webová sekce věnovaná udržitelnosti
3	Doporučení	BCG	Transparentnost	Zveřejněná strategie ESG/CSR
4	Doporučení	BCG	Transparentnost	Zveřejněné cíle ESG/CSR
5	Doporučení	BCG	Mise	Společnost má zveřejněnou misi CSR/ESG
6	Doporučení	BCG	Strategie	Strategie udržitelnosti založená na strategii podniku
7	Doporučení	McKinsey	Strategie	Strategie založená na konkrétních tématech nikoliv obecně na udržitelnosti
8	Doporučení	OSN	Cíle udržitelného rozvoje	Strategie udržitelnosti provázána na SDGs
9	Doporučení	OSN	Cíle udržitelného rozvoje	Identifikované relevantní cíle SDGs
10	Doporučení	OSN	Cíle udržitelného rozvoje	Cíle SDG provázané na strategii a cíle ESG/CSR společnosti
11	Doporučení	OSN	Cíle udržitelného rozvoje	Identifikace rizik a příležitostí
12	Doporučení	McKinsey	Tón shora	Vedení společnosti komunikuje strategii CSR/ESG
13	Doporučení	IISD	Stakeholderi	Identifikace stakeholderů a vztahů
14	Doporučení	McKinsey	Rizika	Identifikace relevantních rizik
15	Doporučení	McKinsey	Rizika	Vyhodnocení dopadu rizik
16	Doporučení	McKinsey	Rizika	Vyhodnocení důležitých rizik
17	Doporučení	IIfSD	Cíle ESG/CSR	Podnik má definované cíle ESG/ CSR
18	Doporučení	IIfSD	Cíle ESG/CSR	Podnik má definované aktivity k cílům
19	Doporučení	IIfSD	KPI	Podnik má nastavené výkonnostní ukazatele

20	Doporučení	KPMG	Cíle ESG/CSR	Cíle mají být SMART
21	Doporučení	OECD	Strategie	Přispívat k pokroku v oblasti hospodářství, sociálních věcí a životního prostředí, a to za účelem dosažení udržitelného rozvoje.
22	Doporučení	OECD	Social	Respektovat mezinárodně uznávaná lidská práva všech, kdo jsou jejich činnostmi ovlivněni.
23	Doporučení	OECD	Social	Podporovat rozvoj místního potenciálu úzkou spoluprací s místní komunitou, a to včetně představitelů obchodních zájmů, a také rozvoj činnosti podniku na domácích i cizích trzích v souladu s potřebou řádné obchodní praxe.
24	Doporučení	OECD	Social	Podporovat tvorbu lidského kapitálu, zejména pak vytvářením pracovních příležitostí a podporou možností školení zaměstnanců
25	Doporučení	OECD	ESG	Zdržet se vyhledávání nebo přijímání takových výjimek vztahujících se k lidským právům, životnímu prostředí, zdraví, bezpečnosti, pracovněprávním otázkám, daňové problematice, finančním pobídkám nebo jiným tématům, které nejsou uvažovány v zákonném nebo regulačním rámci.
26	Doporučení	OECD	Governance	Podporovat a dodržovat zásady řádného řízení podniku a rozvíjet a uplatňovat postupy řádného řízení podniku, a to i v rámci skupin podniků.
27	Doporučení	OECD	Governance	Rozvíjet a uplatňovat efektivní postupy samoregulace a systémy řízení, které umožňují vznik vztahu mezi podniky a společnostmi, v nichž tyto podniky fungují, založeného na vzájemné důvěře.

28	Doporučení	OECD	Governance	Podporovat povědomí o podnikové politice a její dodržování pracovníky zaměstnanými nadnárodními podniky, a to prostřednictvím vhodného šíření této politiky, včetně programů školení.
29	Doporučení	OECD	Dopad	Snažit se předejít nepříznivým dopadům nebo je zmírnit i v případech, kdy podniky k těmto dopadům nepřispěly, avšak kdy tento dopad přímo souvisí s jejich provozem, produkty nebo službami prostřednictvím obchodního vztahu. Účelem není přenést odpovědnost ze subjektu, který způsobuje nepříznivý dopad, na podnik, s nímž má obchodní vztah.
30	Doporučení	OECD	Dopad	Kromě řešení nepříznivých dopadů v oblastech, na něž se vztahuje Směrnice, podporovat, je-li to vhodné, obchodní partnery, včetně dodavatelů a subdodavatelů, aby aplikovali zásady odpovědného chování podniků v souladu se Směrnicí.
31	Doporučení	OECD	Dopad	Zapojovat příslušné zainteresované aktéry s cílem poskytnout skutečnou příležitost pro zohlednění jejich názorů ve vztahu k plánování a rozhodování o projektech a dalších aktivitách, které mohou mít značné důsledky pro místní komunity.
32	Doporučení	OECD	Social	Patřičným způsobem za okolností, v nichž se nacházejí, podporovat snahy o spolupráci v příslušných fórech s cílem prosazovat svobodu internetu cestou respektování svobody vyjadřování, shromažďování a sdružování on-line.
33	Doporučení	OECD	Governance	Podnikům se doporučuje, aby spolupracovaly s vládami na tvorbě a provádění politik

				a právních předpisů. Tento proces může být obohacen, pokud budou brány v potaz postoje dalších aktérů ve společnosti, k nimž patří místní obyvatelstvo i podnikatelské kruhy. Obecně se rovněž má za to, že by vlády měly s podniky jednat průhledným způsobem a měly by tuto problematiku konzultovat s podnikatelskou sférou. Podniky by měly být chápány jako partneři vlády při rozvoji a využívání dobrovolných i regulačních přístupů (jedním z nich je i Směrnice) k politice, která se jich dotýká.
34	Doporučení	OECD	ESG	Neměl by nastat rozpor mezi činností nadnárodních podniků (dále jen "NP") a udržitelným rozvojem a účelem Směrnice je zajistit v tomto ohledu vzájemný soulad.
35	Doporučení	OECD	Social	Součástí tvorby lidského kapitálu je i koncept nediskriminace při náboru zaměstnanců a v kariérním postupu, celoživotní učení a další zvyšování kvalifikace při zaměstnání.
36	Doporučení	OECD	Social	Doporučení týkající se tvorby lidského kapitálu představuje výslovné a do budoucna zaměřené uznání příspěvku k individuálnímu lidskému rozvoji, který mohou NP nabídnout svým zaměstnancům a který zahrnuje nejen postupy při přijímání zaměstnanců, ale také jejich školení a další rozvoj.
37	Doporučení	OECD	Social	Směrnice rovněž uznává a podporuje přínos, jaký mohou NP mít pro rozvoj místních kapacit v důsledku jejich činnosti v místních komunitách.
38	Doporučení	OECD	Stakeholdeři	Podniky by měly uznávat práva zainteresovaných stran daná zákonem nebo vzájem-

				nými smlouvami a podporovat aktivní spolupráci se zainteresovanými stranami při tvorbě bohatství, pracovních míst a zajišťování udržitelnosti ekonomicky zdravých podniků.
39	Doporučení	OECD	Reporting	Informační politika podniků by měla zahrnovat mimo jiné důležité informace o:a) finančních a provozních výsledcích společnosti,b) cílech společnosti,c) hlavních akcionářích a držitelích hlasovacích práv, včetně struktury skupiny podniků a vztahů v rámci skupiny, a mechanismech podporujících kontrolu,d) politice odměňování členů představenstva a hlavních členů vedení a informace o členech představenstva, včetně jejich kvalifikace, procesu výběru, o pozicích v představenstvu jiných subjektů a o tom, zda představenstvo svého člena považuje za nezávislého,e) transakcích se spřízněnými stranami,f) předvídatelných rizikových faktorech,g) otázkách týkajících se pracovníků a jiných zúčastněných aktérů,h) řídicích strukturách a politikách, zejména obsahu případného kodexu či politiky pro správu a řízení podniku a o příslušném prováděcím procesu.
40	Doporučení	OECD	Komunikace	Podnikům se doporučuje, aby sdělovaly další informace, například: a) prohlášení o hodnotách či o chování podniku určené ke zveřejnění, včetně informací o podnikových politikách v oblastech upravených touto Směrnicí, pokud jsou relevantní pro činnost podniku; b) informace o politikách a dalších kode-

				<p>xech chování, k nimž se společnost zaváže, o datu jejich přijetí a o zemích a subjektech, k nimž se tyto údaje vztahují;</p> <p>c) informace o dodržování těchto prohlášení a kodexů podnikem;</p> <p>d) informace o systémech, interním auditu, řízení rizik a dodržování právních předpisů;</p> <p>e) informace o vztazích s pracovníky a jinými zúčastněnými aktéry</p>
41	Doporučení	OECD	Reporting	Podniky by měly nastavit vysoké standardy kvality v oblasti účetnictví a sdělování informací z finanční oblasti i jiných oblastí, včetně zpráv o případné činnosti v oblasti životního prostředí a sociální oblasti.
42	Doporučení	OECD	Spolupráce	Podniky spolupracují s nevládními organizacemi a mezivládními organizacemi při vypracování standardů pro podávání zpráv, čímž se zvyšuje schopnost podniků sdělit, jaký vliv má jejich činnost na trvale udržitelný rozvoj (příkladem je „Globální reportingová iniciativa“ – Global Reporting Initiative).
43	Doporučení	OECD	Reporting	Podniky jsou vyzývány, aby poskytly snadný a finančně nenáročný přístup k publikovaným informacím a aby ke splnění tohoto cíle zvážily využití informačních technologií. Informace, které se dávají k dispozici uživatelům na domácím trhu, by měly být také k dispozici všem dalším zainteresovaným uživatelům.
44	Doporučení	OECD	Social	Respektovat lidská práva, což znamená, že by se měly vyhnout porušování lidských práv jiných a měly by řešit nepříznivé dopady na lidská práva, na nichž se podílejí.

45	Doporučení	OECD	Social	V kontextu vlastní činnosti nezpůsobovat nebo nepřispívat k nepříznivým dopadům na lidská práva a řešit tyto dopady, pokud nastanou.
46	Doporučení	OECD	Social	<p>a) respektovat právo pracovníků zaměstnaných nadnárodním podnikem ustavovat anebo vstupovat do odborů a jiných reprezentativních organizací, které si sami zvolí;</p> <p>b) respektovat právo pracovníků zaměstnaných nadnárodním podnikem na uznání odborů a jiných reprezentativních organizací, které si tito pracovníci zvolí, pro účely kolektivního vyjednávání a účastnit se konstruktivních jednání s těmito zástupci, a to samostatně nebo prostřednictvím sdružení zaměstnavatelů, a to za účelem dosažení dohody o podmínkách zaměstnání;</p> <p>c) přispívat k účinnému odstraňování dětské práce a přijímat bezprostřední a účinná opatření k zajištění zákazu a odstranění nejhorších forem dětské práce jako naléhavé otázky;</p> <p>d) přispívat k eliminaci všech forem nucené nebo povinné práce a přijímat příslušné kroky k zajištění, aby nucená nebo povinná práce v jejich provozech neexistovala;</p> <p>e) ve všech svých provozech se řídit zásadou rovných příležitostí a rovného zacházení v práci a nediskriminovat své pracovníky co se týče zaměstnávání a povolání na základě rasy, barvy pleti, pohlaví, náboženství, politického názoru, národnostního nebo sociálního původu nebo jiného stavu, pokud takový výběr týkající se charakteris-</p>

				<p>tiky pracovníků nepodporuje zavedené vládní politiky specificky prosazující větší rovnost pracovních příležitostí nebo ne-souvisí se základními předpoklady uvede-ného pracovního místa.</p>
47	Doporučení	OECD	Social	<p>Zaměstnávat při své činnosti v co nejvyšší možné míře místní pracovníky a poskytovat školení ke zlepšení úrovně kvalifikace, a to ve spolupráci se zástupci pracovníků a ve vhodných případech s příslušnými státními orgány.</p>
48	Doporučení	OECD	Enviromental	<p>Zavést a udržovat systém environmentál-ního managementu vhodný pro konkrétní podnik, a to včetně:</p> <p>a) shromažďování a vyhodnocování vhod-ných a včasných informací týkajících se do-padů jeho činnosti na životní prostředí, zdraví a bezpečnost;</p> <p>b) stanovení měřitelných cílů a ve vhod-ných případech cílů vedoucích k lepším vý-sledkům v oblasti ochrany životního pro-středí a využívání zdrojů, včetně pravidel-ného vyhodnocování další opodstatněnosti těchto cílů; pokud je to vhodné, měly by cíle odpovídat příslušným vnitrostátním politikám a mezinárodním závazkům v ob-lasti životního prostředí;</p> <p>c) pravidelného sledování a ověřování po-kroku směrem k cílům v oblasti životního prostředí, zdraví a bezpečnosti.</p>

				Poskytovat veřejnosti a pracovníkům přiměřené, měřitelné, ověřitelné (pokud je to možné) a včasné informace o možných dopadech činnosti podniku na životní prostředí, zdraví a bezpečnost, což může zahrnovat i informování o pokroku při zlepšování výsledků v oblasti ochrany životního prostředí.
49	Doporučení	OECD	Enviromental	
50	Doporučení	OECD	Enviromental	Vyhodnocovat a řešit v rámci rozhodovacího procesu předvídatelné dopady na životní prostředí, zdraví a bezpečnost související s postupy, zbožím a službami podniku, a to po celou dobu jejich životního cyklu, s cílem se jim vyhnout anebo, pokud to není možné, je alespoň zmírnit. Pokud mají navrhované aktivity podstatný dopad na životní prostředí, zdraví či bezpečnost a pokud o nich rozhoduje příslušný orgán, vypracovat odpovídající posouzení vlivu na životní prostředí.
51	Doporučení	OECD	Enviromental	Snažit se o neustálé zlepšování výsledků společnosti v oblasti ochrany životního prostředí, a to na úrovni podniku, a pokud je to vhodné, tak i na úrovni dodavatelského řetězce, podporou relevantních činností.
52	Doporučení	OECD	Social	Poskytovat pracovníkům vhodné vzdělávání a školení v otázkách životního prostředí, zdraví a bezpečnosti, včetně zacházení s nebezpečnými látkami a prevence environmentálních škod, stejně jako v obecnějších oblastech environmentálního managementu, jako jsou postupy hodnocení vlivu na životní prostředí, styk s veřejností a

				environmentální technologie.
53	Doporučení	OECD	Governance	<p>Vytvořit a přijmout příslušné interní kontrolní mechanismy, etické programy, programy a pravidla/opatření právního chování, která zabrání a odhalí úplatkářství a která budou vytvořena na základě posouzení rizik a budou řešit konkrétní situaci podniku, zejména rizika úplatkářství, jimž je podnik vystaven (například díky geografické oblasti svého působení nebo sektoru, v němž podniká). Tyto vnitřní kontrolní mechanismy, etické programy, programy a pravidla/opatření právního chování by měly zahrnovat systém finančních a účetních postupů, včetně systému vnitřní kontroly, který je přiměřeně vytvořen tak, aby zajistil vedení skutečných a přesných knih, záznamů a účetnictví a aby bylo zajištěno, že tyto prostředky nebudou zneužity k úplatkářství anebo k jeho skrytí. Tyto individuální okolnosti a rizika související s úplatkářstvím by se měly podle potřeby pravidelně sledovat a přehodnocovat, aby bylo zajištěno, že interní kontrolní mechanismy společnosti, etické programy, programy a pravidla/opatření právního chování budou upravovány tak, aby byly i nadále účinné a snižovaly riziko, že se podnik bude podílet na úplatkářství, vyžadování úplatku nebo</p>

				vydírání.
54	Doporučení	OECD	Governance	Posilovat transparentnost své činnosti v boji proti úplatkářství, vyžadování úplatků a vyděračství. Opatření by mohla zahrnovat přijetí veřejných závazků proti úplatkářství, vyžadování úplatků a vyděračství a zpřístupnění řídicích systémů, interních kontrolních mechanismů, etických programů a programů a pravidel/opatření právního chování, které podnik přijal za účelem respektování těchto závazků.
55	Doporučení	OECD	Stakeholdeři	Zajistit, aby zboží a služby jimi poskytované splňovaly všechny dohodnuté nebo zákonné standardy a normy v oblasti zdraví a bezpečnosti spotřebitelů, a to včetně zdravotních upozornění a informací o bezpečnosti.
56	Doporučení	OECD	Stakeholdeři	Poskytovat přesné, ověřitelné a jasné informace, které jsou dostatečné k tomu, aby spotřebitel mohl informovaně rozhodovat, včetně informací o cenách a je-li to relevantní také o obsahu, bezpečném použití, ekologických attributech, údržbě, skladování a likvidaci zboží a služeb. Je-li to možné, tyto informace by měly být poskytovány ve formě, která spotřebiteli umožní srovnávat produkty.
57	Doporučení	OECD	Governance	Osvojit si, je-li to možné, při své podnikatelské činnosti praktiky umožňující přenos a rychlé zavádění technologií a know-how, a to s patřičným ohledem na ochranu právu duševního vlastnictví.

58	Doporučení	OECD	Spolupráce	Má-li to význam pro komerční zájmy, rozvíjet vztahy s místními univerzitami, veřejnými výzkumnými institucemi a podílet se na výzkumných projektech prováděných ve spolupráci se zástupci místních průmyslových odvětví nebo s průmyslovými asociacemi.
59	Doporučení	ISO	Prokázání se ISO certifikátem v reportu	14001 - Management životního prostředí
60	Doporučení	ISO	Prokázání se ISO certifikátem v reportu	45001 - Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
61	Doporučení	ISO	Prokázání se ISO certifikátem v reportu	37001 - Systém protikorupčního managementu
62	Doporučení	ISO	Prokázání se ISO certifikátem v reportu	27001 - Systém managementu bezpečnosti informací
63	Doporučení	ISO	Prokázání se ISO certifikátem v reportu	9001 - Systém managementu kvality
64	Legislativní	EU	Reporting	Velké podniky a malé a střední podniky, s výjimkou mikropodniků, které jsou subjekty veřejného zájmu ve smyslu čl. 2 bodu 1 písm. a), zahrnou do zprávy vedení podniku informace potřebné k pochopení dopadů podniku na otázky udržitelnosti a informace potřebné k pochopení toho, jak otázky udržitelnosti ovlivňují vývoj podniku, jeho výkonnost a postavení. Informace uvedené v prvním pododstavci jsou ve zprávě vedení podniku jasně identifikovatelné ve zvláštním oddílu této zprávy.

65	Legislativní	EU	Reporting	<p>Stručný popis obchodního modelu a strategie podniku, včetně:i)odolnosti obchodního modelu a strategie podniku vůči rizikům spojeným s otázkami udržitelnosti;ii)příležitostí pro podnik spojených s otázkami udržitelnosti;iii)plánů podniku, včetně prováděcích opatření a souvisejících finančních a investičních plánů, které mají zajistit, aby byly jeho obchodní model a strategie slučitelné s přechodem na udržitelné hospodářství a s omezením globálního oteplování na 1,5 °C v souladu s Pařížskou dohodou v rámci Rámcové úmluvy Organizace spojených národů o změně klimatu přijatou dne 12. prosince 2015 (dále jen „Pařížská dohoda“) a s cílem dosáhnout klimatické neutrality do roku 2050, jak je stanoveno v nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2021/1119 (*8), a případně expozice podniku vůči činnostem souvisejícím s uhlím, ropou a plynem;iv) způsobu, jakým obchodní model a strategie podniku zohledňují zájmy zúčastněných stran podniku a dopady podniku na otázky udržitelnosti;v)osobu, jakým byla prováděna strategie podniku s ohledem na otázky udržitelnosti.</p>
66	Legislativní	EU	Reporting	<p>Popis časově ohraničených cílů souvisejících s otázkami udržitelnosti, které si podnik vytyčil, případně i absolutních cílů snížení emisí skleníkových plynů alespoň pro roky 2030 a 2050, popis pokroku, jehož podnik při plnění těchto cílů dosáhl a prohlášení o tom, zda jsou cíle podniku týkající</p>

				se environmentálních faktorů založeny na přesvědčivých vědeckých důkazech.
67	Legislativní	EU	Reporting	Popis úlohy správních, řídicích a dozorčích orgánů s ohledem na otázky udržitelnosti, jakož i jejich odborných znalostí a dovedností ve vztahu k plnění této úlohy či přístupu těchto orgánů k těmto odborným znalostem a dovednostem.
68	Legislativní	EU	Reporting	Mateřské podniky velké skupiny podle čl. 3 odst. 7 zahrnou do konsolidované zprávy vedení podniku informace nezbytné pro pochopení dopadů skupiny na otázky udržitelnosti a informace nezbytné pro pochopení toho, jak otázky udržitelnosti ovlivňují vývoj skupiny, její výkonnost a postavení.
69	Legislativní	EU	Reporting	Popis politik skupiny ve vztahu k otázkám udržitelnosti.
70	Legislativní	EU	Reporting	Informace o existenci systémů pobídek spojených s otázkami udržitelnosti, které jsou nabízeny členům správních, řídicích a dozorčích orgánů;
71	Legislativní	EU	Reporting	Popis: i)postupu náležité péče, který skupina uplatňuje ve vztahu k otázkám udržitelnosti a případně v souladu s požadavky Unie, jimiž se podnikům ukládá povinnost uplatňovat postupy náležité péče; ii)hlavních skutečných nebo potenciálních nepříznivých dopadů spojených s vlastní provozní činností skupiny a s jejím hodnotovým řetězcem, včetně jejich produktů a

				<p>služeb, obchodních vztahů a dodavatelského řetězce, opatření přijatých k identifikaci a sledování těchto dopadů a dalších nepříznivých dopadů, které musí mateřský podnik identifikovat podle jiných požadavků Unie, jimiž se podnikům ukládá povinnost uplatňovat postupy náležité péče;</p> <p>iii) opatření přijatých skupinou, která mají skutečným nebo potenciálním nepříznivým dopadům předcházet, zmírnit je, napravit je nebo je odstranit, a výsledků těchto opatření.</p>
72	Legislativní	EU	Reporting	<p>Popis hlavních rizik pro skupinu spojených s otázkami udržitelnosti, včetně popisu hlavních závislostí skupiny na těchto otázkách a způsobu, jakým skupina tato rizika řídí.</p>
73	Legislativní	EU	Reporting	<p>Relevantní ukazatele.</p>
74	Legislativní	EU	Reporting	<p>Standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti zajistí kvalitu vykazovaných informací tím, že vyžadují, aby informace byly srozumitelné, relevantní, ověřitelné, srovnatelné a aby byly věrně zobrazeny. Standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti nesmí ukládat podnikům nepřiměřenou administrativní zátěž, a proto mimo jiné v nejvyšší možné míře zohlední práci vyvíjenou v rámci celosvětových iniciativ pro tvorbu standardů pro podávání zpráv o udržitelnosti, jak požaduje odst. 5 písm. a).</p>

75	Legislativní	EU	Reporting	<p>upřesní informace, které mají podniky uvádět o těchto environmentálních faktorech:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) zmírňování změny klimatu, včetně emisí skleníkových plynů rámce 1, rámce 2 a případně rámce 3; ii) přizpůsobování se změně klimatu; iii) vodní a mořské zdroje; iv) využívání zdrojů a oběhové hospodářství; v) znečištění; vi) biologická rozmanitost a ekosystémy.
76	Legislativní	EU	Reporting	<p>Upřesní informace, které mají podniky uvádět o těchto sociálních faktorech a faktorech týkajících se lidských práv:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) rovné zacházení a příležitosti pro všechny, včetně rovnosti žen a mužů a stejné odměny za rovnocennou práci, odborná příprava a rozvoj dovedností, zaměstnávání a začleňování osob se zdravotním postižením, opatření proti násilí a obtěžování na pracovišti a rozmanitost; ii) pracovní podmínky, včetně bezpečného zaměstnání, pracovní doba, přiměřené mzdy, sociální dialog, svoboda sdružování, existence rad zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, včetně podílu zaměstnanců, na něž se vztahují kolektivní smlouvy, právo zaměstnanců na informace, konzultace a účast, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a zdraví a bezpečnost; iii) dodržování lidských práv, základních svobod, demokratických principů a standardů stanovených v Mezinárodní listině lidských práv a jiných hlavních úmlouvách OSN v oblasti lidských práv,

				<p>jako je Úmluva OSN o právech osob se zdravotním postižením, Deklarace OSN o právech původních obyvatel, Deklarace Mezinárodní organizace práce o základních principech a právech v práci a základní úmluvy Mezinárodní organizace práce, Evropská úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod, Evropská sociální charta a Listina základních práv Evropské unie;</p>
77	Legislativní	EU	Reporting	<p>Upřesní informace, které mají podniky uvádět o těchto faktorech v oblasti správy a řízení:</p> <p>i)úloha správních, řídicích a dozorčích orgánů podniku ve vztahu k otázkám udržitelnosti a jejich složení, jakož i jejich odborné znalosti a dovednosti ve vztahu k plnění této úlohy či přístup těchto orgánů k těmto odborným znalostem a dovednostem;</p> <p>ii)hlavní rysy systémů vnitřní kontroly a řízení rizik podniku ve vztahu k podávání zpráv o udržitelnosti a k rozhodovacímu procesu;</p> <p>iii)etika v podnikání a firemní kultuře, včetně boje proti korupci a úplatkářství, ochrany oznamovatelů a dobrých životních podmínek zvířat;</p> <p>iv)činnosti a závazky podniku související s uplatňováním jeho politického vlivu, včetně lobbistických činností;</p> <p>v)řízení a kvalita vztahů se zákazníky, dodavateli a komunitami dotčenými činností podniku, včetně platebních praktik, zejména s ohledem na pozdní platby malým a</p>

				středním podnikům.
78	Standardy	GRI	Reporting	Organizace by měla uvést:- název- právní formu a vlastníka- lokaci sídla- země, kde operuje
79	Standardy	GRI	Reporting	Organizace by měla: - uvést seznam entit, které jsou zohledněny v reportu - uvést, jaký je rozdíl entit v reportu finančním a reportu udržitelnosti - v případě, že je zahrnuto více entit, tak objasnit přístup
80	Standardy	GRI	Reporting	Organizace předloží ??? upřesní vykazovací období a četnost podávání zpráv o udržitelnosti; upřesní vykazovací období pro své finanční výkaznictví, a pokud není v souladu s finančním výkaznictvím, upřesnit frekvenci výkaznictví. období pro podávání zpráv o udržitelnosti, vysvětlí důvod této skutečnosti; uvede datum zveřejnění zprávy nebo vykazovaných informací; uvést kontaktní místo pro dotazy týkající se zprávy nebo vykazovaných informací.
81	Standardy	GRI	Reporting	Organizace musí nahlásit přepracování informací z předchozích účetních období a vysvětlit je: důvody těchto oprav;

				účinek přepracování.
82	Standardy	GRI	Reporting	<p>Organizace musí:</p> <p>popsat svou politiku a praxi pro získávání externího ujištění, včetně toho, zda a jakým způsobem jakým způsobem jsou zapojeni nejvyšší řídicí orgán a vrcholové vedení;</p> <p>zda bylo výkaznictví organizace o udržitelnosti externě ověřeno:</p> <p>uvede odkaz na externí ověřovací zprávu (zprávy) nebo ujištění.</p> <p>prohlášení (prohlášení);</p> <p>popíše, co bylo ověřeno a na jakém základě, včetně ujištění o věrohodnosti.</p> <p>použitých standardů, úroveň získaného ujištění a případná omezení vyplývající z tohoto ujištění.</p> <p>procesu ověřování;</p> <p>popt vztah mezi organizací a poskytovatelem ujištění.</p>
83	Standardy	GRI	Reporting	<p>Organizace musí: nahlásit odvětví, ve kterých působí; popíše svůj hodnotový řetězec, včetně: činnosti organizace, výrobky, služby a trhy, na kterých působí; dodavatelský řetězec organizace; subjekty navazující na organizaci a jejich činnosti; informuje o dalších relevantních obchodních vztazích; popíše významné změny v ve srovnání s předchozím vykazovaným obdobím.</p>

84	Standardy	GRI	Reporting	<p>Organizace musí:</p> <p>vykázat celkový počet zaměstnanců a rozdělení tohoto celkového počtu podle pohlaví a podle druhu práce a regionu;</p> <p>vykázat celkový počet:</p> <p>zaměstnanců v trvalém pracovním poměru a v členění podle pohlaví a podle regionů;</p> <p>dočasných zaměstnanců a jejich rozdělení podle pohlaví a regionů;</p> <p>zaměstnanců s nezaručenou pracovní dobou a rozdělení podle pohlaví a regionů;</p> <p>zaměstnanců na plný úvazek a jejich rozdělení podle pohlaví a regionů;</p> <p>zaměstnanci na částečný úvazek a členění podle pohlaví a regionů;</p> <p>popis metodik a předpokladů použitých při sestavování údajů, včetně</p> <p>zda jsou počty vykazovány:</p> <p>v počtu zaměstnanců, v ekvivalentu plného pracovního úvazku (FTE) nebo podle jiné metodiky;</p> <p>na konci vykazovaného období, jako průměr za celé vykazované období nebo s použitím jiné metodiky;</p> <p>uvádějí kontextové informace nezbytné pro pochopení údajů vykazovaných v bodech 2-7-a a 2-7-b;</p> <p>popíše významné výkyvy v počtu zaměstnanců během vykazovaného období. a mezi vykazovanými obdobími.</p>
----	-----------	-----	-----------	---

85	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí: popsat svou řídicí strukturu, včetně výborů nejvyššího řídicího orgánu; vyjmenovat výbory nejvyššího řídicího orgánu, které jsou odpovědné za rozhodování a dohled nad řízením dopadů organizace na životní prostředí, hospodářství, životní prostředí a lidi; popsat složení nejvyššího řídicího orgánu a jeho výborů: výkonných a nevýkonných členů; nezávislost; funkční období členů řídicího orgánu; počet dalších významných funkcí a závazků, které každý člen zastává, a povahu těchto závazků; pohlaví; nedostatečně zastoupené sociální skupiny; kompetence relevantní pro dopady organizace; zastoupení zainteresovaných stran.</p>
86	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí: popisovat nominační a výběrové postupy pro nejvyšší řídicí orgán a jeho výbory; popsat kritéria používaná pro nominaci a výběr nejvyššího řídicího orgánu. včetně toho, zda a jak jsou zohledněny následující skutečnosti: názory zúčastněných stran (včetně akcionářů); rozmanitost; nezávislost; kompetence relevantní pro dopady organizace.</p>
87	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí: oznámit, zda je předseda nejvyššího řídicího orgánu zároveň vedoucím pracovníkem v organizaci; pokud je předseda zároveň vedoucím pra-</p>

				<p>covníkem, vysvětlí jeho funkci v rámci organizace a uvede, jakou funkci zastává. b. jakým způsobem se řeší střety zájmů a jakým způsobem se řeší střety zájmů. jak se předchází střetům zájmů a jak se zmírňují.</p>
88	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí:</p> <p>popisat úlohu nejvyššího řídicího orgánu a vrcholového vedení při vytváření, schvalování a aktualizaci účelu, hodnoty nebo poslání organizace. prohlášení, strategií, politik a cílů týkajících se udržitelného rozvoje;</p> <p>Popíše úlohu nejvyššího řídicího orgánu při dohledu nad řádným hospodařením organizace a dalších procesů identifikace a řízení dopadů organizace na životní prostředí, a to i v případě, že by se organizace nacházela v situaci, kdy by byla ekonomiku???, životní prostředí a lidi, včetně: zda a jakým způsobem nejvyšší řídicí orgán spolupracuje se zúčastněnými stranami, aby podporoval tyto procesy; jak nejvyšší řídicí orgán zohledňuje výsledky těchto procesů; Popíše úlohu nejvyššího řídicího orgánu při přezkoumávání účinnosti procesů organizace, jak je popsáno v bodě 2-12-b, a uvede, jak často se to děje. přezkoumání.</p>
89	Standardy	GRI	Dopady	<p>Organizace musí:</p> <p>popsat, jak nejvyšší řídicí orgán deleguje odpovědnost za řízení organizace.</p> <p>dopady organizace na ekonomiku, životní prostředí a lidi, včetně:</p> <p>zda jmenovala vedoucí pracovníky odpovědné za řízení dopadů;</p> <p>zda přenesla odpovědnost za řízení dopadů</p>

				<p>na jiné zaměstnance;</p> <p>popis procesu a četnosti podávání zpráv o řízení dopadů organizace na hospodářství, životní prostředí a lidi vrcholovým vedoucím pracovníkům nebo jiným zaměstnancům nejvyššímu řídicímu orgánu.</p>
90	Standardy	GRI	Reporting	<p>Organizace musí:</p> <p>informovat o tom, zda je nejvyšší řídicí orgán odpovědný za přezkoumání a schválení vykazované informace, včetně podstatných témat organizace, a pokud ano, pak, popsat proces přezkoumávání a schvalování informací;</p> <p>pokud nejvyšší řídicí orgán není odpovědný za přezkoumání a schválení vykazovaných informací, včetně významných témat organizace, vysvětlí důvod této skutečnosti.</p>
91	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí: popsat postupy nejvyššího řídicího orgánu, které zajistí, aby se předcházelo střetům zájmů a aby se zmírňovaly jejich následky; informovat zúčastněné strany o střetech zájmů, včetně minimálně střetů zájmů týkajících se: členství v různých orgánech; křížového vlastnictví akcií s dodavateli a dalšími zúčastněnými stranami; existence ovládajících akcionářů; spřízněných stran, jejich vztahů, transakcí a nesplacených zůstatků.</p>
92	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí:</p> <p>popsat, zda a jakým způsobem jsou kritické problémy sdělovány nejvyšším představitelům řídicímu orgánu;</p> <p>vykázat celkový počet a povahu kritických</p>

				obav, které byly sděleny nejvyššímu řídicímu orgánu během vykazovaného období.
93	Standardy	GRI	Governance	Organizace musí: podávat zprávy o opatřeních přijatých k prohloubení kolektivních znalostí, dovedností a zkušeností nejvyššího řídicího orgánu v oblasti udržitelného rozvoje.
94	Standardy	GRI	Governance	Organizace musí: popsat postupy hodnocení činnosti nejvyššího řídicího orgánu při dohledu nad řízením dopadů organizace na ekonomiku, životní prostředí a lidi; informovat o tom, zda jsou hodnocení nezávislá či nikoli, a o četnosti hodnocení; popíše opatření přijatá v reakci na hodnocení, včetně změn ve složení nejvyššího řídicího orgánu a organizačních postupů.
95	Standardy	GRI	Governance	Organizace musí: popsat zásady odměňování členů nejvyššího řídicího orgánu a vrcholového vedení, včetně: fixní odměny a pohyblivé odměny; vstupní odměny nebo motivační platby za nábor; odměny při ukončení pracovního poměru; zpětné vymáhání; odchodné do důchodu; popsat, jak zásady odměňování členů nejvyššího řídicího orgánu a vrcholového vedení souvisejí s jejich cíli a výkonností ve vztahu k řízení dopadů organizace na ekonomiku, životní prostředí a lidi.

96	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí :popsat proces tvorby svých zásad odměňování a určování odměn, včetně: zda na proces určování odměn dohlíží nezávislí členové nejvyššího správního orgánu nebo nezávislý výbor pro odměňování; jakým způsobem se názory zúčastněných stran (včetně akcionářů) na odměňování podílejí na rozhodování. ??jsou zjišťovány a zohledňovány; zda se na určování odměn podílejí poradci pro odměňování, a pokud ano, zda jsou nezávislí na organizaci, jejím nejvyšším řídicím orgánem a vrcholovém vedení; informovat o výsledcích hlasování zúčastněných stran (včetně akcionářů) o odměňování. politikách a návrzích, je-li to relevantní.</p>
97	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí:</p> <p>vykázat poměr celkové roční odměny nejlépe placeného zaměstnance organizace k mediánu celkové roční odměny všech zaměstnanců (s výjimkou nejlépe placeného zaměstnance);</p> <p>vykazovat poměr procentního nárůstu celkové roční odměny pro nejlépe placeného zaměstnance organizace k mediánu procentního nárůstu celkové roční odměny pro všechny zaměstnance organizace. všech zaměstnanců (s výjimkou nejlépe placeného zaměstnance);</p> <p>uvést kontextové informace nezbytné k pochopení údajů a způsobu, jakým byly údaje získány.</p>

98	Standardy	GRI	Strategie	<p>Organizace musí:</p> <p>podat prohlášení nejvyššího řídicího orgánu nebo nejvyššího vedoucího pracovníka organizace o významu udržitelného rozvoje pro organizaci a o její strategii přispívání k udržitelnému rozvoji.</p>
99	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí: popsat své politické závazky týkající se odpovědného obchodního chování, včetně: autoritativní mezivládní nástroje, na které se závazky odvolávají; zda závazky stanoví provádění náležité péče; zda závazky stanoví uplatňování zásady předběžné opatrnosti; zda závazky stanoví dodržování lidských práv; Popíše svůj konkrétní politický závazek dodržovat lidská práva, včetně: mezinárodně uznávaná lidská práva, kterých se závazek týká; kategorie zúčastněných stran, včetně ohrožených nebo zranitelných skupin, které jsou v závazku zahrnuty. organizace věnuje v závazku zvláštní pozornost; uvede odkazy na politické závazky, pokud jsou veřejně dostupné, nebo, pokud je politika?? nejsou veřejně dostupné, vysvětlí, proč tomu tak je; uvede úroveň, na které byl každý z politických závazků schválen v rámci programu organizace, včetně toho, zda se jedná o nejvyšší úroveň; uvede, v jakém rozsahu se politické závazky vztahují na činnosti organizace; d) uvede, v jakém rozsahu se politické závazky vztahují na činnosti organizace. a na její obchodní vztahy; popíše, jakým způsobem jsou politické závazky sdělovány pracovníkům, obchodním partnerům a za-</p>

				městnancům, partnerům a dalším relevantním stranám.
100	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí:</p> <p>popsat, jakým způsobem zavádí jednotlivé závazky politiky odpovědného podnikání do všech svých činností a obchodních vztahů, včetně:</p> <p>jak rozděluje odpovědnost za provádění závazků na různých úrovních organizace;</p> <p>jak integruje závazky do organizačních strategií, provozních politik a provozních postupů;</p> <p>jak realizuje své závazky s obchodními vztahy a jejich prostřednictvím;</p> <p>školení, které organizace poskytuje v oblasti provádění závazků.</p>
101	Standardy	GRI	Dopady	<p>Organizace musí: popsat své závazky k zajištění nápravy negativních dopadů, které organizace podle svého zjištění způsobila nebo k nim přispěla, nebo k jejich nápravě spolupracovat; popsat svůj přístup k identifikaci a řešení stížností, včetně mechanismů pro podávání stížností, které organizace zavedla nebo se jich účastní; popíše další postupy, kterými organizace zajišťuje nápravu negativních dopadů, které podle svého zjištění způsobila nebo k nim přispěla, nebo na ní spolupracuje; popíše, jak jsou zainteresované strany, které jsou zamýšlenými uživateli mechanismů pro podávání stížností, zapojeny do navrhování, přezkoumávání, fungování a zlepšování těchto mechanismů; popíše, jak organizace sleduje účinnost mechanismů pro podávání stíž-</p>

				ností a dalších procesů nápravy, a uvde příklady jejich účinnosti, včetně zpětné vazby od zúčastněných stran.
102	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí:</p> <p>popsat mechanismy, které jednotlivcům umožňují:</p> <p>požádat o radu ohledně provádění zásad a postupů organizace pro odpovědného obchodního chování;</p> <p>vznášet obavy týkající se obchodního chování organizace.</p>
103	Standardy	GRI	Governance	<p>Organizace musí:</p> <p>hlásit celkový počet významných případů nedodržení zákonů a nařízení. během vykazovaného období a rozdělení tohoto celkového počtu podle:</p> <p>případů, za které byly uloženy pokuty;</p> <p>případů, za které byly uloženy nepeněžní sankce;</p> <p>vykázat celkový počet a peněžní hodnotu pokut za případy nedodržení zákonů a předpisů, které byly zaplacený během vykazovaného období, a rozdělení tohoto celkového počtu podle:</p> <p>pokuty za případy nedodržení zákonů a předpisů, ke kterým došlo v běžném vykazovaném období;</p> <p>pokuty za nedodržení zákonů a předpisů, ke kterým došlo v předchozích vykazovaných obdobích;</p> <p>popis významných případů nedodržení předpisů;</p> <p>popsat, jakým způsobem určila významné případy nedodržení předpisů.</p>

104	Standardy	GRI	Governance	Organizace musí: reportovat národní nebo mezinárodních organizace, v nichž hraje významnou roli nebo je členem.
105	Standardy	GRI	Stakeholdeři	Organizace musí: popsat svůj přístup k zapojení zúčastněných stran, včetně: kategorie zainteresovaných stran, se kterými spolupracuje, a způsob jejich identifikace; účel zapojení zainteresovaných stran; jak se organizace snaží zajistit smysluplné zapojení zainteresovaných stran.
106	Standardy	GRI	Social	Organizace musí: vykázat procento celkového počtu zaměstnanců, na které se vztahují kolektivní smlouvy; u zaměstnanců, na které se kolektivní smlouvy nevztahují, uvést, zda organizace určuje jejich pracovní podmínky a pracovní řád na základě kolektivních smluv, které se vztahují na její ostatní zaměstnance, nebo na základě kolektivních smluv jiných organizací.
107	Standardy	GRI	Materiální témata	Organizace musí: popsat postup, který použila při určování svých významných témat, včetně: jak identifikovala skutečné a potenciální, negativní a pozitivní dopady na ekonomiku, životní prostředí a lidi, včetně dopadů na jejich lidská práva, napříč svými činnostmi a obchodními vztahy; upřesnit jak stanovila priority dopadů pro vykazování na základě jejich významnosti; specifikovat zainteresované strany a od-

				borníky, jejichž názory byly podkladem pro proces určování jeho významných témat.
108	Standardy	GRI	Materiální témata	Organizace musí: vyjmenovat svá podstatná témata; nahlásit změny v seznamu významných témat oproti předchozímu vykazovanému období.

Příloha č. 2 – Vyhodnocení O2

	AS – IS Stav	GAP	Doporučení
ID	O2	O2	O2
1	Soulad. O2 má zveřejněný ESG report na základě GRI standardů.	N/A	N/A
2	Soulad.	N/A	N/A
3	Soulad. O2 má zveřejněnou strategii udržitelnost jako součást ESG reportu.	N/A	N/A
4	Soulad. O2 má vytečené strategické cíle pro rok 2022. Zároveň má vytyčené střednědobé a dlouhodobé cíle.	N/A	N/A
5	Soulad. Mise udržitelnosti O2 je přímo souvislá s jejich činností.	N/A	N/A
6	Soulad.	N/A	N/A
7	Soulad. O2 má vydefinovaná hlavní 4 témata, ke kterým má vydefinované jednotlivé cíle a aktivity.	N/A	N/A
8	Soulad. Strategie O2 v oblasti udržitelnosti částečně vychází z cílů udržitelnosti OSN.	N/A	N/A
9	Soulad. O2 má identifikované relevantní cíle udržitelného rozvoje OSN ve své zprávě. Má také vyhodnocenou matici vztahů SDG a cílů udržitelnosti.	N/A	N/A
10	Soulad.	N/A	N/A

11	Soulad. O2 identifikovala 13 rizik spojených s udržitelností, které vychází z SDG následně provedla analýzu dopadu a vlivu na stakeholdery a na rozhodování. Na základě analýzy vyhodnotila 5 nejvýznamnějších rizik (1 - environmental, 2 - social, 2 - governance).	N/A	N/A
12	Soulad. Na ESG je kladen důraz přímo ze strany nejvyššího vedení včetně CEO. V rámci zprávy je součástí dopis generálního ředitele. Na webu jsou k dohledání tiskové zprávy týkající se ESG.	N/A	N/A
13	Soulad. V rámci zprávy je identifikováno 8 skupin stakeholderů. Jsou identifikovány způsoby zapojení, jejich četnost a klíčová témata.	N/A	N/A
14	Soulad. O2 identifikovala 13 rizik spojených s udržitelností.	N/A	N/A
15	Soulad. O2 provedla analýzu dopadu a vlivu na stakeholdery a na rozhodování.	N/A	N/A
16	Soulad. Na základě analýzy vyhodnotila 5 nejvýznamnějších rizik (1 environmental, 2 social, 2 governance).	N/A	N/A
17	Soulad. Má identifikovaných 17 dílčích cílů ze 4 oblastí. Ke každému cíli jsou definované aktivity k dosažení cíle.	N/A	N/A

18	Splňuje částečně. Aktivita jsou definované pro jednotlivé oblasti cílů, které jsou 4.	O2 nemá definované aktivity k jednotlivým cílům, ale souhrnně k celé skupině cílů.	O2 by měla provázat jednotlivé aktivity na konkrétní cíle, nikoliv souhrnně na celou oblast.
19	Nesoulad. O2 nemá pro oblast ESG nastavené KPI, což uvádí i ve své zprávě a píše, že jsou v přípravě.	Nejsou nastavena KPI pro oblast ESG.	O2 by měla nastavit KPI pro oblast ESG.
20	Nesoulad. Pouze 2 ze 13 cílů jsou SMART.	Pouze dva cíle jsou SMART.	O2 by měla definovat cíle, tak aby byly SMART a bylo možné vyhodnotit splnění či posun.
21	Soulad. O2 má jako součást strategie a mise témata udržitelného růstu. Mise "Přinášíme TECHNOLOGIE, které lidem zlepšují každodenní život." Strategie ESG" Jednáme s důrazem na udržitelnost, smysluplnost, osobní odpovědnost každého z nás a férový přístup. Při práci MYSLÍME NA přírodu, lidi, komunity a za všech okolností jednáme eticky a transparentně."	N/A	N/A

22	<p>Částečný soulad. O2 deklaruje, že kultura zajišťuje férovost, bezpečí, spravedlivé ocenění a úctu k diverzitě. Jsou zakládajícím signatářem Evropské charty diverzity v České republice. Podpisem pod chartu diverzity jsme se zavázali k poskytování pracovních podmínek otevřených každému bez ohledu na pohlaví, rasu, barvu kůže, národnost, etnicitu, vyznání, světonázor, tělesné postižení, věk či sexuální orientaci.</p>	<p>O2 v souvislosti s lidskými právy mluví pouze o zaměstnancích a uchazečích o zaměstnání, ale nezmiňuje jiné stakeholdery.</p>	<p>O2 by se v souvislosti s lidskými právy měla soustředit na všechny, kdo jsou jejich činností ovlivněni.</p>
23	<p>Soulad. Pomáhání komunitám je jedna z klíčových činností ESG. Projekty jsou z několika různých oblastí (Podpora digitální gramotnosti, pomáhání prostřednictvím technologií, podpora komunit). Mezi konkrétními skupinami jsou neziskové organizace, demokratická O2, lidé v nouzi, národní parky, chráněné dílny, osoby se zrakovým a sluchovým postižením, osoby s postižením, nízkopříjmové rodiny, školy, dětské domovy.</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>
24	<p>Soulad. Vytváří pracovní příležitosti pro všechny a zohledňuje i potřebu zkrácených úvazků, pružné pracovní doby. Podpora rodičů, jak na rodičovské dovolené, tak po návratu do práce.</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>

	Mají širokou škálu školení (kurzy, semináře, rozvojové programy, mentoring atd.).		
25	Soulad. Není známa ani zmiňovaná žádná takováto výjimka.	N/A	N/A
26	Soulad. Skupina O2 se řídí O2 CZ se řídí doporučeními Kodexu správy a řízení O2í ČR 2018.	N/A	N/A
27	Soulad. O2 má nastavený tříliniový systém obrany včetně Compliance a Interního auditu. Dále představenstvo, dozorčí radu, vanou hromadu, výbor pro audit.	N/A	N/A
28	Soulad. O2 má nastavený rámec pro povinné interní školení. Má nastavený systém pro šíření povědomí a dodržování interních politik.	N/A	N/A
29	Soulad. O2 má vyhodnocené dopady a na základě toho stanovené cíle.	N/A	N/A
30	Soulad. O2 se soustředí na to, aby její dodavatelé uplatňovali etické zásady a legislativní ustanovení stejně jako O2.	N/A	N/A
31	Splněno. O2 má s určitými skupinami stakeholderů nastavenou komunikaci skrze různé dotazníky spokojenosti na jejichž základě vyhodnocuje dopady.	N/A	N/A
32	Soulad. Prosazuje svobodu a bezpečnost na internetu. Komunikace skrze různé portály.	N/A	N/A

33	Soulad. O2 skrze různé asociace (např. Asociace provozovatelů mobilních sítí) a účastí v expertních týmech se aktivně účastní dialogu s vládou a dalšími aktéry trhu.	N/A	N/A
34	Soulad.	N/A	N/A
35	Soulad. O2 má vystavěný komplexní školící systém. Dále klade důraz na podporu rodičů, možnost zkrácených úvazků atd.	N/A	N/A
36	Soulad. O2 má vystavěný komplexní školící systém.	N/A	N/A
37	Soulad. O2 se zaměřuje na relevantní oblasti z pohledu své činnosti např. program pro školy zaměřující se na kyberbezpečnost.	N/A	N/A
38	Soulad.	N/A	N/A
39	Soulad. O2 má sestavený report dle GRI standardů, který uvedené body zohledňuje.	N/A	N/A
40	Soulad. O2 má sestavený report dle GRI standardů, který uvedené body zohledňuje.	N/A	N/A
41	Soulad. O2 vydává každoročně auditovanou výroční zprávu dle požadavků českého práva. ESG zpráva je vydávána dle standardu GRI včetně vyhodnocení souladu se standardem, není auditována třetí stranou a je vydávána samostatně.	N/A	N/A

42	Částečný soulad. O2 je členem The Association of Chartered Certified Accountants – místní organizace ČR (ACCA).	O2 nespolupracuje s asociacemi zabývající se udržitelností.	O2 by měla zvážit členství v organizaci zabývající se udržitelností.
43	Soulad. Finanční i nefinanční reporty jsou k dispozici zdarma na webových stránkách O2.	N/A	N/A
44	Soulad. O2 má lidská práva jako jednu oblast, které se věnuje. Současně nebyla nikdy obviněna z porušování lidských práv.	N/A	N/A
45	Soulad. O2 nebyla nikdy obviněna z porušování lidských práv.	N/A	N/A
46	Soulad. O2 má definované zásady podnikání, kde je mimo jiné uvedeno, že podporují rovné příležitosti, jasná kritéria a zaručuje právo svých zaměstnanců na členství v odborové organizaci dle jejich vlastní volby. Netolerujeme žádný druh postihu nebo znevýhodnění vůči zaměstnancům, kteří se sdružují v odborech.	N/A	N/A
47	Soulad. O2 zaměstnává obyvatele obou zemí, kde aktivně působí, jak v ČR, tak SK. Podporuje školení a zlepšení klasifikace.	N/A	N/A
48	Soulad. Cíle spojené s environmentálními činnostmi má nastavené. Má zmapován vývoj a pokroky v této oblasti. Je držitelem certifikátu ISO 14001.	N/A	N/A

49	Soulad. O2 zveřejňuje detailní informace o svém dopadu na životní prostředí včetně jeho vývoje. Zveřejňuje uhlíkovou stopu, spotřebu vody, pohonných hmot, zemního plynu, elektrické energie, vyprodukovaný odpad, množství obalových materiálů prodávaných produktů.	N/A	N/A
50	Soulad. O2 má nastavenou environmentální politiku, kde zohledňuje mimo jiné i vztahy s partnery.	N/A	N/A
51	Soulad. Ochrana životního prostředí je jedním ze klíčových témat pro O2.	N/A	N/A
52	Soulad. Kromě vydaných politik týkajících témat, O2 podniká různé školení a charitativní aktivity (Např. Sázej stromy, kterých se zaměstnanci aktivně účastní.	N/A	N/A
53	Soulad. O2 má nastavený protikorupční systém, tříliniový systém obrany, systém řízení rizik. Pravidelně prohlubuje osvětu u zaměstnanců.	N/A	N/A
54	Soulad. Rizika spojená s korupcí se interně monitorují a vyhodnocují napříč celou Skupinou.	N/A	N/A
55	Soulad. O2 nebyla uložena v roce 2021 žádná významná sankce či pokuta.	N/A	N/A

56	Soulad. Pro zákazníky je několik komunikačních kanálů a informace jsou podávány transparentně.	N/A	N/A
57	Soulad.	N/A	N/A
58	Soulad. O2 spolupracuje na diplomových pracích a má další speciální programy (např.: Výzkum Děti a kult krásy v online světě s Univerzitou Palackého)	N/A	N/A
59	Soulad.	N/A	N/A
60	Soulad.	N/A	N/A
61	Nesoulad.	N/A	N/A
62	Soulad.	N/A	N/A
63	Soulad.	N/A	N/A
64	Soulad.	N/A	N/A
65	Soulad.	N/A	N/A
66	Soulad.	N/A	N/A
67	Částečný soulad.	Nejsou uvedeny seznamy odborných znalostí a dovedností ve vztahu k plnění této úlohy či přístupu těchto orgánů k těmto odborným znalostem a dovednostem.	O2 by měla detailněji definovat úlohy jednotlivých orgánů a jejich relevantní znalosti a dovednosti.
68	Nesoulad.	Informace týkající se udržitelnosti nejsou v dostatečné míře součástí konsolidované zprávy.	O2 by měla konsolidovat reporty o nefinančních a finančních ukazatelích.
69	Soulad.	N/A	N/A

70	Nesoulad.	O2 nereportuje o existenci systémů pobídek spojených s otázkami udržitelnosti, které jsou nabízeny členům správních, řídicích a dozorčích orgánů.	O2 by měla reportovat o existenci systémů pobídek spojených s otázkami udržitelnosti, které jsou nabízeny členům správních, řídicích a dozorčích orgánů.
71	Soulad.	N/A	N/A
72	Soulad.	N/A	N/A
73	Nesoulad.	O2 nemá definované KPI k ESG.	O2 by měla definovat relevantní KPI.
74	Soulad. Standart je přehledný, čitelný, datově založený.	N/A	N/A
75	Soulad.	N/A	N/A
76	Částečný soulad.	O2 nemá přímo definovanou politiku lidských práv.	O2 by měla definovat či lépe komunikovat politiku spojenou s lidskými právy.
77	Částečný soulad.	Ve zprávě není definována detailně úloha správních, řídicích a dozorčích orgánů podniku ve vztahu k otázkám udržitelnosti a jejich složení, jakož i jejich odborné znalosti a dovednosti ve vztahu k plnění této úlohy či přístup těchto orgánů k těmto odborným znalostem a dovednostem.	O2 by měla lépe definovat úlohu nejvyšších orgánů. Zároveň by měla uvést relevantní znalosti a dovednosti členů.
78	Soulad.	N/A	N/A
79	Soulad.	N/A	N/A
80	Soulad.	N/A	N/A
81	Soulad.	N/A	N/A

		Zpráva není ověřena třetí nezávislou stranou. Nicméně má to v cílech na rok 2026-2030-.	Ověřit nefinanční report třetí nezávislou osobou.
82	Nesoulad.		
83	Soulad.	N/A	N/A
84	Částečný soulad.	Není vykázáno rozčlenění zaměstnanců dle regionů. Není počet zaměstnanců s nezaručenou pracovní dobou.	O2 by dle GRI standardu měla tyto údaje vykazovat.
85	Částečný soulad.	Nejsou vyjmenovány výbory nejvyššího řídicího orgánu, které jsou odpovědné za rozhodování a dohled nad řízením dopadů organizace na životní prostředí.	O2 by dle GRI standardu měla uvést výbory.
86	Částečný soulad.	Nejsou popsány kritéria popis výběru členů řídicích orgánů.	O2 by měla popsat kritéria, jaké zvažuje při výběru členů nejvyššího řídicího orgánu.
87	Soulad.	N/A	N/A
88	Částečný soulad.	Nejsou vykázány přesně úlohy nejvyššího řídicího orgánu při dohledu a přezkoumávání.	O2 by měla detailněji vykazovat ohledně úlohy řídicího orgánu.
89	Soulad.	N/A	N/A
90	Soulad.	N/A	N/A
91	Částečný soulad.	Není uvedeno, zda informuje zúčastněné strany o střetech zájmů.	O2 by měla uvést, zda informuje stakeholdery o střetech zájmů.
92	Částečný soulad.	O2 neinformuje o celkovém počtu kritických obav spojených s ESG.	O2 by měla informovat o počtu kritických obav, které byly sděleny nejvyššímu řídicímu orgánu.

93	Soulad.	N/A	N/A
94	Nesoulad.	O2 nemá stanovené výkonnostní ukazatele spojené s ESG.	O2 by měla stanovit KPI spojené s ESG.
95	Soulad.	N/A	N/A
96	Nesoulad.	O2 neuvádí žádné z uvedených požadavků týkající se odměňování.	O2 by měla dle standardu popsat detailně proces odměňování a relevantní údaje.
97	Nesoulad.	O2 neuvádí žádné z uvedených požadavků týkající se odměňování.	O2 by měla dle standardu relevantní údaje k odměňování.
98	Soulad.	N/A	N/A
99	Částečný soulad.	Nemá zveřejněnou politiku ohledně lidských práv a další související závazky.	O2 by měla popsat politický závazek dodržovat lidská práva, uvést odkazy na závazky či uvést, proč tomu tak není.
100	Soulad.	N/A	N/A
101	Soulad.	N/A	N/A
102	Soulad.	N/A	N/A
103	Soulad.	Není uveden počet signifikantních nedodržení povinností událostí vzhledem k tomu, že žádné nebyly.	N/A
104	Soulad.	N/A	N/A
105	Soulad.	N/A	N/A

		Ustanovení kolektivní smlouvy se vztahují na všechny zaměstnance – nelze tedy vykázat druhou část požadavku (% zaměstnanců, na které se smlouva nevztahuje).	
106	Soulad.		N/A
107	Soulad.	N/A	N/A
108	Soulad.	N/A	N/A
109	Soulad.	N/A	N/A

Příloha č. 3 – Vyhodnocení T-Mobile

	AS – IS Stav	GAP	Doporučení
ID	T-Mobile	T-Mobile	T-Mobile
1	Soulad.	N/A	N/A
2	Soulad.	N/A	N/A
3	Soulad.	N/A	N/A
4	Soulad. Cíle jsou pouze obecné a bez časového ohraničení.	N/A	N/A
5	Soulad.	N/A	N/A
6	Soulad.	N/A	N/A
7	Nesoulad.	Strategie je hodně obecná a obsahuje převážně deklarace typu: "Byznys stavíme na udržitelných základech a věříme, že můžeme být pozitivním příkladem pro ostatní."	Strategie by měla konkrétní a přímo související s businesssem.
8	Nesoulad.	Cíle OSN nejsou promítnuty do strategie.	Cíle OSN by měli být promítnuty do strategie.
9	Soulad.	N/A	N/A
10	Nesoulad.	Cíle SDG jsou identifikované (výběr 7), ale nejsou nijak provázané na strategii společnosti či cíle.	SDGs by měli provázány alespoň na pilíře společenské odpovědnosti.
11	Nesoulad.	Společnost nemá zveřejněnou analýzu rizik a dopadů.	Společnost by měla zveřejnit analýzu rizik udržitelnosti, na kterých staví své cíle a analyzuje dopady.
12	Soulad. Součástí zprávy je vyjádření CEO.	N/A	N/A
13	Nesoulad.	Stakeholdeři nejsou identifikováni.	Společnost by měla provést identifikaci stakeholderů a zahrnout ji do

			zprávy.
14	Nesoulad.	Společnost nemá zveřejněnou analýzu rizik a dopadů.	Společnost by měla zveřejnit analýzu rizik udržitelnosti, na kterých staví své cíle a analyzuje dopady.
15	Nesoulad.	Stakeholdeři nejsou identifikováni.	Společnost by měla provést identifikaci stakeholderů a analyzovat vliv a dopad na stakeholdery.
16	Nesoulad.	Společnost nemá zveřejněnou analýzu rizik a dopadů.	Společnost by měla zveřejnit analýzu rizik udržitelnosti, na kterých staví své cíle a analyzuje dopady.
17	Soulad. Pouze obecné cíle.	N/A	N/A
18	Nesoulad.	K cílům nejsou definovány aktivity.	Mělo by být uvedeno, jak jednotlivých cílů společnost chce dosáhnout.
19	Nesoulad.	Nejsou nastavené KPI.	Společnost by měla nastavit výkonnostní ukazatele.
20	Nesoulad.	Cíle nejsou nastavené SMART např.: Odpovědný zaměstnavatel.	Cíle by měli být nastavené SMART, aby bylo možné je vyhodnocovat.
21	Soulad. Společnost se věnuje všem třem oblastem ESG.	N/A	N/A

22	Soulad. Politika na úrovni skupiny Deutsche Telekom zohledňuje všechny relevantní stakeholdery v téma lidských práv.	N/A	N/A
23	Soulad. Společnost podporuje místní komunity i zaměstnance v oblastech rozvoje potenciálu. Pro zaměstnance má školící programy, místním komunitám (např. neziskové organizace či ženy) podporuje při rozvoji digitálních dovedností.	N/A	N/A
24	Soulad. Společnost má systém školení a platformu T-Univerzita pro vzdělávání svých zaměstnanců.	N/A	N/A
25	Soulad. Není známa ani zmiňována žádná takováto výjimka.	N/A	N/A
26	Soulad. Na skupinové úrovni je nastaven Compliance management systém, který byl certifikován třetí stranou.	N/A	N/A
27	Soulad. Na skupinové úrovni je nastaven Compliance management systém, který byl certifikován třetí stranou	N/A	N/A

28	Částečný soulad. Na skupinové úrovni je nastaven Compliance management systém, který byl certifikován třetí stranou.	Společnost nereportuje o systému šíření povědomí o politikách.	Společnost by měla do reportu začlenit bližší informace týkající se CMS.
29	Soulad. Společnost si vědoma svých dopadů a pracuje na jejich snížení.	N/A	N/A
30	Částečný soulad. Společnost má etický kodex, který zahrnuje i dodavatele.	Ve zprávě není popsán způsob řízení dodavatelů.	Společnost by měla zveřejnit systém řízení dodavatelů s ohledem na ESG.
31	Nesoulad.	Společnost nemá zveřejněnou matici stakeholderů a způsob komunikace s nimi.	Společnost by měla identifikovat jednotlivé stakeholdery a následně vyhodnotit, které způsoby komunikace by byly nejvhodnější a pomocí jich začít sbírat informace.
32	Soulad. Prosazuje svobodu a bezpečnost na internetu. Komunikace skrze různé portály.	N/A	N/A
33	Částečný soulad. Společnost je členem Asociace společenské odpovědnosti, CSRD, Partners for Sustainability.	Nejsou uvedeny žádné průmyslové asociace či expertní týmy, kterých je členem.	Společnost by měla uvést, zda je členem průmyslových asociací či členem expertních týmů.
34	Soulad.	N/A	N/A
35	Soulad. Rozmanitost je jedním z pilířů firemní kultury a celoživotní vzdělávání.	N/A	N/A

36	Soulad. Společnost má platformu T – Univerzita.	N/A	N/A
37	Soulad. Soustředí se na skupiny jako jsou senioři, lidé s různým sociálním nebo zdravotním znevýhodněním či hendikepem, děti, neziskové organizace a studenti.	N/A	N/A
38	Nesoulad.	Společnost nemá identifikované stakeholdery.	Společnost by měla identifikovat jednotlivé stakeholdery.
39	Nesoulad.	Společnost nemá sestavený report dle mezinárodních standardů Report neobsahuje požadované informace.	Společnost by měla určit mezinárodní rámec/ standard a na základě toho reportovat.
40	Částečný soulad. Informace o hodnotách a chování, politikách a kódech chování a informace o vztazích se zaměstnanci jsou zveřejněny.	Společnost nezveřejňuje informace o systémech, interním auditu, řízení rizik, dodržování právních předpisů a informace o vztazích se stakeholdery.	Společnost by měla zahrnout do reportu informace o systémech, interním auditu, řízení rizik, dodržování právních předpisů a informace o vztazích se stakeholdery, které by měla identifikovat.
41	Částečný soulad. Společnost zveřejňuje pravidelně auditovaný finanční report. Nefinanční report není sestaven dle standardů a neobsahuje požadované informace.	Společnost má nesystematický a velmi obecný report ESG, není datově založený a chybí spousta důležitých ukazatelů.	Společnost by měla vykazovat nefinanční report dle mezinárodních standardů.

42	Nesoulad.	Společnost nemá ve zprávě identifikované asociace, kterých je členem ani organizace, se kterými spolupracuje.	Pokud společnost spolupracuje s organizacemi zabývající se reportingem, tak by je měla uvést v reportu.
43	Soulad. Finanční i nefinanční reporty jsou k dispozici zdarma na webových stránkách.	N/A	N/A
44	Částečný soulad. Společnost odkazuje na skupinovou politiku věnující se této oblasti.	Politika není dostupná v českém jazyce.	Politika by měla být dostupná v českém překladu.
45	Soulad. Společnost nebyla obviněna z porušování lidských práv.	N/A	N/A
46	Částečný soulad. Společnost má jako jeden z pilířů rozmanitost.	O přístupu ke členství v odborových organizacích se společnost nezmiňuje ani v reportu ani na svých webových stránkách.	Společnost by měla uvést postoj ke členství v odborových organizacích v ESG reportu nebo alespoň na svých webových stránkách.
47	Částečný soulad. Společnost podporuje celoživotní vzdělávání.	Společnost neuvádí složení zaměstnanců dle regionů či zemí.	Společnost by měla uvést územní rozložení zaměstnanců.
48	Částečný soulad. Společnost je držitelem ISO 14001. Má stanovený jeden cíl - klimatická neutralita 2040.	Společnost nemá stanovené další dílčí měřitelné cíle týkající se klimatu. Nelze tedy vyhodnocovat posun. Cíle týkající se bezpečnosti a zdraví stanovené nejsou.	Společnost by měla stanovit dílčí měřitelné cíle týkající klimatické změny a ty průběžně vyhodnocovat. Dále by měla stanovit cíle týkající se bezpečnosti a zdraví.
49	Nesoulad.	Společnost nezveřejňuje měřitelné ukazatele, nemá porovnání vývoje,	Společnost by měla poskytovat veřejnosti a pracov-

		nemá identifikovaná rizika, dopady.	níkům přiměřené, měřitelné, ověřitelné a včasné informace o možných dopadech činnosti podniku na životní prostředí, zdraví a bezpečnost včetně vývoje.
50	Částečný soulad. Společnost má nastavenou relevantní politiku.	Společnost nevyhodnocuje přesný dopad na základě dat.	Společnost by měla zveřejňovat data související s dopady na environmentální záležitosti.
51	Částečný soulad. Společnost deklaruje, že jí jde o zlepšování.	Nelze toto tvrzení ověřit vzhledem k tomu, že nezveřejňuje data podložený vývoj.	Společnost by měla uvést data relevantních ukazatelů za poslední tři roky a vyhodnotit posun a cíle do budoucna.
52	Částečný soulad. Společnost uvádí, že školí především povinná školení ze zákona, digitální well being a digitální dovednosti.	Společnost široce neškolí témata týkající se životního prostředí.	Společnost by se měla soustředit na školení a šíření povědomí ohledně životního prostředí.
53	Částečný soulad. Společnost popisuje etické kodexy, protikorupční mechanismy.	Společnost neuvádí nic o systému řízení a kontrolních mechanismech.	Společnost by měla zveřejňovat informace o systému řízení a kontrolních mechanismech, např. tříliniovém systému obrany.
54	Soulad. Společnost má definované mechanismy pro prevenci korupce. Má certifikovaný Compliance management systémem.	N/A	N/A

55	Soulad. T-Mobile nebyla uložena v roce 2021 žádná významná sankce či pokuta.	N/A	N/A
56	Soulad. Pro zákazníky je několik komunikačních kanálů a informace jsou podávány transparentně.	N/A	N/A
57	Soulad.	N/A	N/A
58	Částečný soulad. Společnost je členem Asociace společenské odpovědnosti, CSRD, Partners for Sustainability.	Společnost neuvádí žádné průmyslové asociace jejichž je členem. Žádné asociace nejsou uvedeny v reportu, ale pouze na webových stránkách.	Společnost by měla uvádět asociace jejichž je členem v reportu ESG.
59	Soulad.	N/A	N/A
60	Nesoulad.	N/A	N/A
61	Nesoulad.	N/A	N/A
62	Soulad.	N/A	N/A
63	Soulad.	N/A	N/A
64	Částečný soulad. Pochopení dopadu společnosti lze jen částečně vzhledem k tomu, že zveřejňuje pouze úzkou oblast témat.	Společnost nezveřejňuje výkonnostní údaje a nelze tak hodnotit vývoj.	Společnost by měla stanovit ukazatele a ty pravidelně vyhodnocovat. Společnost by měla zveřejňovat alespoň základní data týkající se udržitelnosti i např.: o skladbě zaměstnanců.
65	Nesoulad.	Společnost nemá vyhodnocený dopad. Nemá identifikované stakeholdery. Nemá definovanou odpovědnou osobu. Nemá zveřejnění SMART cíle.	Společnost by měla zveřejnit informace o dopadu, plánu, SMART cílech a odpovědné osobě.

66	Částečný soulad. Společnost má definován jeden cíl - 2040 klimatická neutralita.	Společnost nemá definované dílčí cíle a nelze vyhodnotit celkový dopad v současnosti a jeho vývoj.	Společnost by měla definovat dílčí cíle k dosažení klimatické neutrality.
67	Nesoulad.	Společnost nemá popsány jednotlivé nevyšší orgány, jejich úlohy a dovednosti.	Společnost by měla zveřejnit informace o nejvyšších orgánech, jejich dovednostech a kompetencích.
68	Nesoulad.	Společnost nemá konsolidované zprávy.	Společnost by měla zahrnout do konsolidované zprávy vedení podniku informace nezbytné pro pochopení dopadů skupiny na otázky udržitelnosti.
69	Částečný soulad. Jsou zveřejněny politiky z oblasti Enviromental a Governance.	Nejsou zveřejněny informace o politikách z oblasti Social.	Společnost by měla zveřejnit, jaké politiky jsou stanoveny pro oblast Social.
70	Nesoulad.	Společnost nereportuje o existenci systémů pobídek spojených s otázkami udržitelnosti, které jsou nabízeny členům správních, řídicích a dozorčích orgánů.	Společnost by měla reportovat o existenci systémů pobídek spojených s otázkami udržitelnosti, které jsou nabízeny členům správních, řídicích a dozorčích orgánů.
71	Nesoulad.	Společnost nemá zveřejněnou analýzu dopadů, opatření k jejich zmírnění a postup náležitě péče.	Společnost by měla zveřejnit analýzu dopadů, opatření k jejich zmírnění a její komplexní přístup k postupům náležitě péče.
72	Nesoulad.	Společnost nemá popsána hlavní rizika spojená s otázkami udržitelnosti.	Společnost by měla rozvést analýzu a vyhodnocení rizik spojených s udr-

			žitelností.
73	Nesoulad.	Společnost nemá stanovené výkonostní ani jiné ukazatele.	Společnost by měla stanovit jasné ukazatele k udržitelnosti včetně KPI.
74	Nesoulad.	Společnost nezveřejňuje jasné a srovnatelné.	Společnost by měla zveřejňovat informace dle mezinárodních standardů, aby byly jasné a srovnatelné.
75	Nesoulad.	Společnost v reportu zmiňuje pouze uhlíkovou stopu, ale ani k ní neuvádí výsledky. Dalšími oblastmi se nezabývá.	Společnost by měla zveřejňovat informace o celé škále relevantních environmentálních faktorů. Společnost by měla zveřejňovat data (množství spotřebované energie, vyprodukovaného odpadu, uhlíkové stopy atd.)
76	Částečný soulad.	Společnost poskytuje pouze část požadovaných informací.	V reportu by měly být zahrnuty komplexní informace o pracovních podmínkách.
77	Částečný soulad. Zmiňuje etický kodexu prevenci korupce.	Společnost nezmiňuje v reportu úlohu řídicích orgánů, systém vnitřní kontroly, řízení vztahu se zákazníky a dodavateli.	Společnost by měla uvádět systém řízení, systém vnitřní kontroly a řízení vztahů se stakeholdery.
78	Nesoulad.	Společnost neuvádí právní formu a vlastníka, lokaci sídla, země, kde operuje.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
79	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
80	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadav-	Společnost by měla uvést

		ků.	požadované údaje.
81	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
82	Nesoulad.	Společnost nepoužívá standardy.	Společnost by měla vykazovat nefinanční údaje dle mezinárodních standardů a zároveň by měla mít externí ujištění informací.
83	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
84	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
85	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
86	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
87	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
88	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
89	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
90	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
91	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
92	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
93	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
94	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
95	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.

		ků.	požadované údaje.
96	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
97	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
98	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
99	Částečný soulad.	Část požadavků je dostupná pouze v anglickém jazyce na skupinové úrovni.	Společnost by měla mít všechny relevantní politiky v českém jazyce.
100	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
101	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
102	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
103	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
104	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
105	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
106	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
107	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.
108	Soulad.	N/A	N/A
109	Nesoulad.	Společnost neuvádí žádný z požadavků.	Společnost by měla uvést požadované údaje.

Příloha č. 4 – Vyhodnocení Vodafone

	AS - IS Stav	GAP	Doporučení
ID	Vodafone	Vodafone	Vodafone
1	Soulad.	N/A	N/A
2	Soulad.	N/A	N/A
3	Soulad.	N/A	N/A
4	Soulad. Cíle jsou v rámci samostatného dokumentu zveřejněné na každý následující FY.	N/A	N/A
5	Soulad.	N/A	N/A
6	Soulad. Hlavní důraz je kladen na digitální společnost, což je relevantní s ohledem na business.	N/A	N/A
7	Soulad. Soustředí se na témata relevantní businessu.	N/A	N/A
8	Soulad. Strategie je založena na SDGs.	N/A	N/A
9	Soulad. Má identifikováno relevantních 12 cílů. Za dva hlavní označuje cíl 9 a 17.	N/A	N/A
10	Soulad. K jednotlivým pilířům strategie jsou identifikovány relevantní SDGs.	N/A	N/A
11	Nesoulad.	Společnost nemá zveřejněnou analýzu rizik a dopadů.	Společnost by měla zveřejnit analýzu rizik udržitelnosti, na kterých staví své cíle a analyzuje dopady.
12	Soulad. Součástí zprávy je slovo generálního ředitele.	N/A	N/A

13	Částečný soulad. Je identifikováno 13 stakeholdery skupin.	Stakeholdeři jsou zvažováni pouze z pohledu komunikace, nikoliv dopadu a vztahů.	Stakeholdeři by měli být zvažováni při risk analýze a měly by být indikovány typy vztahů a způsob dopadu.
14	Nesoulad.	Společnost nemá zveřejněnou analýzu rizik a dopadů.	Společnost by měla zveřejnit analýzu rizik udržitelnosti, na kterých staví své cíle a analyzuje dopady.
15	Nesoulad.	Stakeholdeři jsou zvažováni pouze z pohledu komunikace, nikoliv dopadu a vztahů.	Stakeholdeři by měli být zvažováni při risk analýze a měly by být identifikovány typy vztahů a způsob dopadu.
16	Nesoulad.	Společnost nemá zveřejněnou analýzu rizik a dopadů.	Společnost by měla zveřejnit analýzu rizik udržitelnosti, na kterých staví své cíle a analyzuje dopady.
17	Soulad. Má identifikované tři hlavní cíle po jednotlivých oblastech ESG.	N/A	N/A
18	Soulad. Ke každému cíli jsou identifikovány tři aktivity.	N/A	N/A
19	Nesoulad.	Nejsou nastavené KPI.	Společnost by měla nastavit výkonnostní ukazatele.
20	Nesoulad. Cíle jsou ve formě poslání.	Cíle nejsou nastavené SMART např.: Chráníme planetu.	Cíle by měli být nastavené SMART, aby bylo možné je vyhodnocovat.
21	Soulad. Společnost se věnuje všem oblastem ESG. Mise zní "Spojujeme svět pro lepší budoucnost. Naším posláním je budovat digitální společnost, která je tu pro všechny a není na úkor naší planety. Na	N/A	N/A

	těchto třech pilířích stojí celé naše podnikání."		
22	Soulad. Lidská práva jsou jedna z oblastí v rámci odpovědných obchodních praktik.	N/A	N/A
23	Soulad. Společnost nabízí široké možnosti rozvoje pro zaměstnance, ale i studenty, osoby ze zdravotním znevýhodněním, ženy.	N/A	N/A
24	Soulad. Společnost vytváří pracovní příležitosti pro širokou skupinu osob a zaměřuje se i na znevýhodněné formou nabídky zkrácených úvazku. Společnost má komplexní systém vzdělávání zaměstnanců (onboarding, zákonná školení, digitální akademie, produktová akademie, soft skills, manažerské vzdělání, talentové programy, odborné vzdělávání, interní a externí mentoring).	N/A	N/A
25	Soulad. Není známa ani zmiňována žádná takováto výjimka.	N/A	N/A
26	Soulad. Společnost má nastavený integrovaný systém řízení, který se soustředí na zaměstnance, komunikace, GDPR, etiku, legislativu, bezpečnost, finance, veřejnost atd.	N/A	N/A

27	Částečný soulad. Společnost reportuje pouze o systému řízení rizik.	Report neobsahuje informace o nejvyšších řídicích orgánech a tříliniovém systému obrany.	Společnost by měla do reportu zahrnout informaci o nejvyšších orgánech a tříliniovém systému obrany.
28	Částečný soulad. Společnost má nastavený systém povinných školení o podnikové politice.	V reportu není popsán Compliance management systém. Který je obvykle tvůrcem povědomí o podnikových politikách.	Společnost by měla do reportu zahrnout informace o Compliance.
29	Soulad. Společnost si vědoma svých dopadů a pracuje na jejich snížení.	N/A	N/A
30	Soulad. Společnost má nastavený systém řízení dodavatelů z pohledu řízení právních, sociálních, etických, bezpečnostních a enviromentálních rizik. Společnost má mimo jiné kodex etického nákupu, kodex ochrany informací pro partnery a kodex obchodních principů.	N/A	N/A
31	Soulad. Společnost má identifikované stakeholdery a související komunikační kanály prostřednictvím kterých sbírá informace.	N/A	N/A
32	Soulad. Prosazuje svobodu a bezpečnost na internetu. Komunikace skrze různé portály.	N/A	N/A

33	Soulad. Společnost je členem několika průmyslových asociací (Asociace kritické infrastruktury, Asociace provozovatelů mobilních sítí, ICT Unie, Hospodářské komory atd.), dále je členem organizací sdružující společnosti s udržitelným přístupem k podnikání (UN Global Compact, Asociace společenské odpovědnosti, Byznys pro společnost).	N/A	N/A
34	Soulad.	N/A	N/A
35	Soulad. Jeden z cílů je "Jsme tu pro všechny". Má etický kodex.	N/A	N/A
36	Soulad. Společnost má nastavený komplexní systém vzdělání včetně individuálního jako je např. mentoring.	N/A	N/A
37	Soulad. Společnost se zaměřuje na spolupráci s vysokými školami a středními školami, kde se účastní přednášek se zaměřením na IoT a Software Engineering. Nabízí možnost spolupráce na diplomových pracích apod.	N/A	N/A
38	Soulad.	N/A	N/A

39	Částečný soulad.	Společnost v rámci reportu udržitelnosti nekomunikuje informace o nejvyšším vedením.	Společnost by měla zahrnout do reportu informace o politice odměňování členů představenstva a hlavních členů vedení a informace o členech představenstva, včetně jejich kvalifikace, procesu výběru, o pozicích v představenstvu jiných subjektů a o tom, zda představenstvo svého člena považuje za nezávislého.
40	Částečný soulad.	Společnost nezahrnuje do reportu identifikaci vztahů se stakeholdery. Dále nezahrnuje informace o interním auditu a Compliance.	Společnost by v reportu měla lépe definovat jednotlivé vztahy se stakeholdery. Dále by měla definovat nastavení tříliniového systému obrany.
41	Částečně Soulad. Společnost má auditovaný finanční report.	Report o udržitelnosti není vydáván na základě standardů.	Společnost by měla zvolit standard a na jeho základě vydávat nefinanční report.
42	Částečný soulad. Společnost spolupracuje s UN Global Compact a s dalšími asociacemi na českém trhu.	Společnost nereportuje na základě žádných mezinárodních standardů a nespolupracuje na jejich přípravě.	Společnost by měla zvolit standard a na jeho základě vydávat nefinanční report, následně poté přispět k tvorbě standardu.
43	Soulad. Společnost má finanční i nefinanční report zveřejněné zdarma na svých webových stránkách.	N/A	N/A
44	Soulad. Lidská práva jsou jedna z oblastí v rámci odpovědných obchodních praktik.	N/A	N/A
45	Soulad.	N/A	N/A

46	Částečný soulad.	Společnost nekomunikuje postoj k odborovým organizacím.	Společnost by měla jasně komunikovat v reportu svůj postoj k odborovým organizacím.
47	Soulad.	N/A	N/A
48	Soulad. V roce 2021 dosáhla 100% odebírané energie z obnovitelných zdrojů. Má nastavené cíle na roky 2025, 2030 a 2040 týkající se uhlíkové neutrality. Reportuje o spotřebě elektrické energie.	N/A	N/A
49	Částečný soulad. Společnost reportuje ohledně environmentálních ukazatelů.	Společnost nereportuje ukazatele ohledně bezpečnosti a zdraví.	Společnost by měla zahrnout do svého reportu ukazatele týkající se zdraví a bezpečnosti.
50	Soulad. Společnost vyhodnocuje dopad na základě dat a má nastavenou relevantní politiku.	N/A	N/A
51	Soulad. Společnost klade důraz na dodavatelský řetězec.	N/A	N/A
52	Soulad. Je součástí komplexního systému vzdělávání.	N/A	N/A
53	Soulad. Systém proti korupci je nastaven společně s etickými principy a kodexem.	N/A	N/A
54	Soulad. Systém proti korupci je nastaven společně s etickými principy a kodexem včetně whistleblowingu.	N/A	N/A
55	Soulad. Společnosti nebyla uložena v roce 2021 žádná významná sankce či pokuta.	N/A	N/A

56	Soulad. Pro zákazníky je několik komunikačních kanálů a informace jsou podávány transparentně.	N/A	N/A
57	Soulad.	N/A	N/A
58	Soulad. Společnost spolupracuje s univerzitami.	N/A	N/A
59	Soulad.	N/A	N/A
60	Nesoulad.	N/A	N/A
61	Nesoulad.	N/A	N/A
62	Soulad.	N/A	N/A
63	Soulad.	N/A	N/A
64	Částečný soulad.	Společnost nemá jasně definovaná rizika a s ním spojené dopady.	Společnost by měla identifikovat rizika spojená s udržitelností a vyhodnotit míru dopadu na stakeholdery.
65	Částečný soulad.	Společnost nemá identifikovaná rizika a nemá identifikován dopad na stakeholdery.	Společnost by měla provést analýzu rizik a dopadu na stakeholdery.
66	Soulad. Má nastavený cíl uhlíková neutralita 2040 s dílčími cíli v letech 2025 a 2030.	N/A	N/A
67	Nesoulad.	Společnost nemá popsány role jednotlivých nejvyšších orgánů společnosti ani jejich kompetencí a znalostí.	Společnost by měla popsat role, kompetence a dovednosti nejvyšších orgánů společnosti.
68	Nesoulad.	Společnost nemá konsolidované zprávy.	Společnost by měla zahrnout do konsolidované zprávy vedení podniku informace nezbytné pro pochopení dopa-

			dů skupiny na otázky udržitelnosti.
69	Soulad. Základem je politika integrovaného řízení.	N/A	N/A
70	Nesoulad.	V reportu nejsou popsány nejvyšší orgány.	Společnost by měla zahrnout do reportu informace o nejvyšších orgánech.
71	Částečný soulad.	Společnost nemá jasně definovaná rizika a s tím i spojené dopady.	Společnost by měla identifikovat rizika spojená s udržitelností a vyhodnotit míru dopadu na stakeholdery.
72	Nesoulad.	Společnost nemá identifikovaná rizika.	Společnost by měla identifikovat a vyhodnotit rizika související s udržitelností.
73	Nesoulad.	Společnost nemá nastavené KPI s ohledem na ESG.	Společnost by měla nastavit KPI.
74	Částečný soulad. Některé vykazované informace jsou datově podložené a obsahují relevantní informace ke srovnání.	Report se neřídí mezinárodně uznávanými standardy a z toho důvodu je složitá orientace a porovnatelnost.	Společnost by měla vybrat standard a dle něho reportovat nefinanční ukazatele.
75	Částečný soulad. Společnost reportuje uhlíkovou stopu, spotřebu elektrické energie, emise CO ₂ , spotřebu paliva.	Společnost nereportuje o ukazatelích spojených s odpady.	Společnost by měla do zprávy zahrnout bližší údaje k odpadům a recyklaci.
76	Soulad.	N/A	N/A
77	Částečný soulad. Společnost reportuje ohledně etiky a firemní kultury a řízení kvality vztahů se zákazníky.	Společnost nereportuje o nejvyšších orgánech společnosti, vnitřní kontrole a o řízení politického vlivu.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a o vnitřní kontrole včetně řízení politického vlivu.

78	Soulad.	N/A	N/A
79	Soulad.	N/A	N/A
80	Soulad.	N/A	N/A
81	Soulad.	N/A	N/A
82	Nesoulad.	Není externě ověřováno ani vykazováno dle standardů.	Společnost by měla vykazovat nefinanční údaje dle mezinárodních standardů a zároveň by měla mít externí ujištění informací.
83	Soulad.	N/A	N/A
84	Částečný soulad.	Společnost nevykazuje podíl zaměstnanců dle regionů.	Společnost by měla vykazovat podíl zaměstnanců dle regionů.
85	Částečný soulad. Společnost má popsán podíl pohlaví v řídicích orgánech.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti.
86	Nesoulad.	Není popsán nominální a výběrový postup pro nejvyšší řídicí orgány a jeho výbory.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti včetně postupu výběru členů.
87	Nesoulad.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti.
88	Nesoulad.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti a jejich úlohy.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a jejich úloze.
89	Nesoulad.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti a jejich fungování.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a jejich fungování.
90	Nesoulad.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti a	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a jejich

		jejich fungování.	fungování.
91	Nesoulad.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti a jejich fungování.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a jejich fungování.
92	Nesoulad.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti a jejich fungování.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a jejich fungování.
93	Částečný soulad. Prohloubení kolektivních znalostí je děláno skrze několik nástrojů.	Nejsou popsány nejvyšší řídicí orgány, ani jejich dovednosti.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a jejich dovednostech.
94	Nesoulad.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti a jejich fungování.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a jejich fungování.
95	Nesoulad.	Společnost nemá popsány nejvyšší řídicí orgány společnosti a jejich fungování.	Společnost by měla reportovat informace o nejvyšších orgánech společnosti a jejich fungování.
96	Nesoulad.	Společnost nevykazuje informace o odměnách.	Společnost by měla reportovat informace o odměnách a systému odměn.
97	Nesoulad.	Společnost nevykazuje informace o odměnách.	Společnost by měla reportovat informace o odměnách a systému odměn.
98	Soulad. Prohlášení CEO je součástí zprávy o udržitelnosti.	N/A	N/A
99	Soulad.	N/A	N/A
100	Soulad.	N/A	N/A

101	Částečný soulad.	Nejsou identifikovány dopady na zúčastněné strany a není analýza rizik a dopadů.	Společnost by měla provést analýzu rizik spojených udržitelností včetně dopadu na zúčastněné strany.
102	Soulad.	N/A	N/A
103	Soulad.	N/A	N/A
104	Soulad.	N/A	N/A
105	Částečný soulad.	Stakeholderi jsou zohledněny pouze z pohledu komunikace.	Měl by být identifikován účel zapojení stakeholderů.
106	Nesoulad.	Společnost nereportuje žádné informace o odborech či kolektivních smlouvách.	Společnost by měla reportovat informace o svém postoji k odborovým organizacím.
107	Nesoulad.	Společnost nemá popsán postup, jakým dospěla k významným tématu, výběr není podložen analýzou rizik.	Společnost by měla popsat metodiku na základě které dospěla k významným tématu.
108	Soulad.	N/A	N/A
109	Částečný soulad.	Společnost nemá stanovené KPI, postupy pro vyhodnocení. Analýza dopadů není zveřejněna.	Společnost by měla stanovit KPI a zveřejnit analýzu dopadů včetně metodiky.

