

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza korporátních společností na trhu ČR z hlediska implementace ESG reportingu

Analysis of corporate companies on Czech market from the view of implementation ESG Reports

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Michael Pondělíček, Ph.D.

CHROMÍK

TOMÁŠ

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Chromík** Jméno: **Tomáš** Osobní číslo: **507482**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analýza korporátních společností na trhu ČR z hlediska implementace ESG reportingu

Název diplomové práce anglicky:

Analysis of Corporate Companies on Czech Market from the View of Implementation ESG Reports

Pokyny pro vypracování:

Cílem této diplomové práce je prozkoumat připravenost B2B trhu v ČR v rámci implementace jednotlivých ESG kritérií, které budou od roku 2024 v EU povinnou součástí nefinančního reportingu firem, které už nyní firmy reportují podle stávající legislativy NFRD dobrovolně v sentencích připravované normy. Jde o relativně nové téma spojené s udržitelností produkce firem, firemní kulturou a očekávaným strukturovaným reportingem.
Metoda - komparace údajů a rešerše legislativní stránky ESG a na to bude navazovat hodnocení firem v rámci strukturovaných rozhovorů, na konci doplněných diskuzí a kritickou analýzou situace.

Seznam doporučené literatury:

ELLIOTT, Jennifer A., 2013. An introduction to sustainable development. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 0415590736. JENÍČEK, Vladimír, 2001. Ekologická politika Evropské unie a trvale udržitelný rozvoj. B.m.: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-245-0203-8. JORDAN, Andrew, 2012. Environmental Policy in the European Union: Actors, Institutions, and Processes. B.m.: Earthscan. ISBN 978-1-84977-122-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Michael Pondělíček, Ph.D. institut veřejné správy a regionálních 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: _____

Mgr. Michael Pondělíček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen 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 studenta

CHROMÍK, Tomáš. *Analýza korporátních společností na trhu ČR z hlediska implementace ESG reportingu*. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 20. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval všem, kteří mi pomohli při psaní této diplomové práce a tvorbě výzkumu. Především bych rád poděkoval Mgr. Michael Pondělíčkoví, Ph.D. za jeho ochotu a cenné rady. Rovněž děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili rozhovorů v rámci kvalitativního výzkumu a poskytli zásadní informace pro tuto práci.

Abstrakt

Tato diplomová práce zkoumá připravenost B2B trhu v České republice v rámci implementace ESG kritérií, která budou od roku 2024 v EU povinnou součástí nefinančního reportingu. Výzkum zahrnuje rozbor aktuálního stavu společností z pohledu přístupu k otázkám ESG a kvalitativní analýzu prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s ESG manažery korporací v ČR. Jednotlivé výstupy přispějí k pochopení problémů, kterým společnosti čelí při plnění kritérií udržitelného výkaznictví. Toto téma je stále poměrně novou oblastí, která má jak své příznivce, tak i své kritiky. Z tohoto důvodu si tato práce klade za cíl odpovědět na výzkumnou otázku, zda jsou firmy na českém trhu připraveny na implementaci směrnice CSRD od roku 2024 a jaká doporučení v této problematice lze na B2B trhu v ČR identifikovat.

Klíčová slova

Udržitelnost, ESG, nefinanční reporting, NFRD, CSRD

Abstract

This diploma thesis examines the readiness of the B2B market in the Czech Republic for the implementation of ESG criteria, which will become a mandatory part of non-financial reporting in the EU from 2024. The research includes an analysis of the current state of companies in terms of their approach to ESG issues and a qualitative analysis through semi-structured interviews with ESG managers of corporations in the Czech Republic. The individual outputs will contribute to understanding the problems that companies face in fulfilling sustainable reporting criteria. This topic is still a relatively new area that has both its supporters and critics. Therefore, this thesis aims to answer the research question of whether companies in the Czech market are prepared for the implementation of the CSRD directive from 2024, and what recommendations can be identified in this issue in the B2B market in the Czech Republic.

Key words

Sustainability, ESG, non-financial reporting, NFRD, CSRD

Obsah

Úvod.....	5
1 TEORIE UDRŽITELNOSTI	8
1.1 Vymezení pojmu udržitelnosti	8
1.2 Historie udržitelnosti	10
1.3 Dimenze udržitelného rozvoje.....	13
1.3.1 Dimenze environmentální	14
1.3.2 Dimenze sociální.....	14
1.3.3 Dimenze ekonomická	16
1.4 Cíle udržitelného rozvoje a Agenda 2030	16
1.5 Udržitelný rozvoj v ČR.....	19
2 TEORIE UDRŽITELNÉHO PODNIKÁNÍ.....	23
2.1 Vymezení pojmu udržitelného podnikání.....	23
2.2 Základ ESG konceptu	25
2.2.1 Vývoj ESG problematiky	27
2.2.2 Koncept environmentálního pilíře - "E"	28
2.2.3 Koncept sociálního pilíře - "S"	30
2.2.4 Koncept pilíře řízení - "G"	32
2.3 Kritika ESG konceptu	34
3 Implementace ESG v praxi	37
3.1 Definice a vývoj nefinančního reportingu.....	37
3.2 Vývoj EU směrnic v rámci nefinančního reportingu	40
3.2.1 SFRD a EU taxonomie	41
3.2.2 NFRD směrnice	44
3.2.3 CSRD směrnice	45

4	Kvantitativní výzkum - PwC průzkum	50
4.1	Výstupy z části – ESG strategie	51
4.2	Výstupy z části – Nefinanční reporting	56
4.3	Výstupy z části – ESG a investoři.....	59
4.4	Závěry a doporučení z průzkumu.....	62
5	Kvalitativní výzkum	64
5.1	Výstupy z části – ESG ve společnosti.....	67
5.2	Výstupy z části – Implementace CSRD a externí podpora	72
5.3	Výstupy z části – Strategický rámec ESG implementace.....	76
5.4	Závěry a doporučení z kvalitativní analýzy	82
	Závěr	83
	Seznam použité literatury	86
	Seznam obrázků	92
	Seznam tabulek	92
	Seznam grafů	92
	Přílohy	94

Seznam zkratek

A2030 - Agenda 2030

CSRD - Corporate sustainability reporting directive

ESG - Environmental, social, and governance

EU - Evropská unie

GRI - Global reporting initiative

NFRD - Non-financial reporting directive

OSN - Organizace spojených národů

SDG - Sustainable development goals

SFRD - Sustainable finance disclosure regulation

SRI - Socially responsible investing

SRUR - Strategický rámec udržitelného rozvoje

TBL - Tripple bottom line

Úvod

Stav klimatu a biologické rozmanitosti naší planety je v kritickém bodě, především kvůli globální ekonomice a rostoucímu konzumu. Výroba zboží a služeb vyžaduje obrovské množství energie, často získávané spalováním fosilních paliv, což má za následek uvolňování uhlíkových emisí a znečištění ovzduší. Svět byl od druhé světové války svědkem alarmujícího nárůstu CO₂, což rychle mění globální klima, které mění biologickou diverzitu. V důsledku toho se téma udržitelného rozvoje stalo významným globálním problémem mnoha zemí, včetně České republiky.

Udržitelný rozvoj je základním konceptem budoucího globálního rozvoje a zahrnuje řadu faktorů, které určují, zda je budoucnost naší planety udržitelná či nikoli. Jako globální občané jsme kolektivně odpovědní za naše životní prostředí a musíme hledat udržitelné způsoby, jak uspokojit naše potřeby, aniž bychom ohrozili budoucí generace. Udržitelná vize pro lepší svět je dosažitelná, ale vyžaduje účast nás všech, protože i malé nápady a změny mohou mít významný celosvětový dopad.

Česká republika není dlouhodobě pozadu, a také již začala v minulém desetiletí realizovat několik strategií v rámci udržitelného rozvoje. Ve srovnání s předními světovými lídry v udržitelnosti však ČR stále zaostává. Pro budoucnost naší země je tedy klíčové prozkoumat současnou pozici v otázce udržitelného rozvoje, zejména také vzhledem k poslednímu legislativnímu vývoji EU. Nová nařízení EU o kritériích ESG, která se od roku 2024 stanou povinnými pro nefinanční reporting mnoha společností, vytvoří jednoznačný evaluační rámec pro země Evropské unie. Implementace ESG kritérií je zásadní pro udržitelnou výrobu, firemní kulturu a strukturované výkaznictví, a je to relativně nová oblast, kterou je zapotřebí neustále rozvíjet a zlepšovat.

Tato práce si klade za cíl odpovědět na výzkumnou otázku, zdali jsou firmy na trhu ČR připraveny na implementaci ESG reportingu od roku 2024 a dále. Zároveň také podrobněji zkoumá, který z ESG pilířů je v rámci připravenosti firem nejslabší, a který naopak nejsilnější. Teoretický základ práce je postaven na samotných základech udržitelného rozvoje, jeho propojení s udržitelným podnikáním, a v neposlední řadě také podrobně rozebírá základy konceptu nefinančního reportingu dle ESG. Zdroje, na které tato práce odkazuje, jsou ve větší míře zdroje zahraniční, a to primárně z důvodu většího množství komplexnějších prací, které se zaměřují na danou problematiku. Česká republika je v tomto ohledu stále poměrně pozadu. Dále jsou také použity oficiální weby odpovědných entit, které se celému ESG tématu věnují z legislativního hlediska.

Empirická část zahrnuje mix kvantitativního a kvalitativního výzkumu, a to z důvodu ověření, zdali data vycházející z aktuálních průzkumů korelují s tím, jaká je reálná situace na trhu. Kvantitativní část výzkumu rozebírá ESG data, která jsou k dispozici z již uskutečněného průzkumu v ČR, a vyvozuje trendy pro dané pilíře udržitelnosti. Kvalitativní část výzkumu plynule navazuje na tu kvantitativní, a byla uskutečněna formou polostrukturovaných rozhovorů s ESG experty vybraných společností v ČR. Vzorek společností zahrnuje pouze společnosti, které již dnes reportují dle aktuálně platných NFRD standardů. Jednotlivé výstupy z rozhovorů tak ověřují aktuální připravenost společností v ČR v rámci reportingu ESG kritérií a formou agregovaného výstupu je vytvořena kritická analýza aktuálního stavu. Celkový výstup tohoto výzkumu přispěje k pochopení hlavních oblastí problémů, kterým mohou společnosti čelit při plnění jednotlivých ESG kritérií, a zároveň k identifikaci doporučení pro budoucí implementaci CSRD směrnice.

Je však důležité poznamenat, že si tato práce zakládá na kodexu společensky odpovědné vědy. Společenská odpovědnost je dnes nezbytnou součástí zodpovědného vedení výzkumu, který pro vědce představuje obtížné etické otázky. Uvědomění si své společenské odpovědnosti jako vědce je důležitým prvním krokem, protože vědci mohou během výzkumu čelit složitým hodnotovým otázkám. V reakci na tato dilemata se tak výzkumníci musí rozhodnout, jak vyvážit svou společenskou odpovědnost a jak se vyhnout ohrožení své objektivitě.¹ Z tohoto důvodu jsou všechny výstupy této práce představeny na základě zcela objektivního přístupu autora a práce slouží jako potenciální nástroj pro zlepšení implementace ESG v České republice.

¹ RESNIK, David B. a Kevin C. ELLIOTT, 2016. The Ethical Challenges of Socially Responsible Science. *Accountability in Research* [online]. 23(1), 31–46 [cit. 2023-02-02]. ISSN 0898-9621. Dostupné z: doi:10.1080/08989621.2014.1002608 (přeloženo autorem)

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE UDRŽITELNOSTI

Účelem této kapitoly je poskytnout komplexní pochopení konceptu udržitelnosti, jeho různých dimenzí, a v neposlední řadě také pochopení aktuálního globálního rámce udržitelnosti. Definování udržitelnosti je východisko pro zkoumání tématu udržitelného rozvoje, který je klíčovou součástí agendy moderního světa. Tato kapitola stanovuje základní teoretický rámec pro zbytek práce, a připravuje tak půdu pro podrobné zkoumání udržitelnosti v kontextu podnikání a implementace kritérií ESG v České republice. Pochopení konceptu udržitelnosti a jeho dimenzí je nezbytné pro posouzení současného stavu udržitelného rozvoje v zemi, a pro vyhodnocení potenciálu integrace ESG do podnikových praktik.

1.1 Vymezení pojmu udržitelnosti

Udržitelnost se v dnešním světě stává stále populárnějším pojmem, a to z dobrého důvodu. Je to termín, který se používá k popisu způsobu života, který lze zanechat pro budoucí generace, aniž by došlo k vyčerpání zdrojů nebo poškození životního prostředí. V podstatě jde o životní styl, který odpovídá potřebám současnosti, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby. Udržitelnost je ovšem často spojována s ekologií a ochranou přírody, ale zahrnuje mnohem víc než jen tuto oblast. Jedná se o velmi široký pojem, který zahrnuje ekonomické, sociální a environmentální dimenze. Tyto tři dimenze udržitelnosti jsou často označovány jako úplný základ celkového konceptu udržitelnosti. To znamená, že má-li být společnost skutečně udržitelná, musí vyvážit svůj hospodářský růst, sociální blahobyt a zdravý životní prostředí. Tento pojem se stává stále důležitějším tématem zájmu jednotlivců, podniků a vlád po celém světě. Jde zkrátka o to, zajistit, aby zdroje byly využívány odpovědným a udržitelným způsobem, aby lidská činnost nezhoršovala životní prostředí, a zároveň, aby sociální a ekonomický rozvoj probíhal spravedlivým a inkluzivním způsobem.

Pojem udržitelnost je spojován s konceptem udržitelného rozvoje, který byl poprvé představen v 80. letech 20. století *Světovou komisí pro životní prostředí a rozvoj*. Jak již bylo zmíněno, obecný koncept udržitelného rozvoje má několik dimenzí, které jsou vzájemně závislé, a pokrok v jedné oblasti je nezbytný pro pokrok v ostatních. Jednotlivé koncepty udržitelnosti a udržitelného rozvoje dnes nabyly na národní a globální důležitosti v důsledku pozorovaných výzev a rizik, kterým lidstvo

čelí v oblastech, jako je rozvoj venkova, zachování životního prostředí, energie, změna klimatu, blahobyť lidí atd.²

Rozvoj je příliš často poháněn jednou konkrétní potřebou, aniž by se plně zohlednily širší nebo budoucí dopady. Již dnes jsme svědky škod, které tento druh přístupu může způsobit, od rozsáhlých finančních krizí způsobených nezodpovědným financováním, ke změnám v globálním klimatu, vyplývajícím z naší závislosti na energetických zdrojích. Čím déle budeme pokračovat v neudržitelném rozvoji, tím častější a závažnější budou jeho důsledky, a proto musíme jednat již nyní.³ Pro lepší a komplexní pochopení celého rámce udržitelnosti, je nezbytné objasnit jeho teoretická východiska. Navzdory širokému použití pojem „*udržitelnost*“ často postrádá jasnou definici. I když je dnes k dispozici mnoho definic, stále neexistuje pouze jedna všeobecně přijímaná. Celkový základ poskytne následující část této kapitoly, která je zaměřena na a uznávané definice udržitelnosti v dnešní společnosti.

Teoretické východisko v této části bylo použito z knihy P. Nováčka o udržitelném rozvoji, kde lze najít souhrn všech hlavních definic, které byly stanoveny světovými organizacemi. Udržitelný rozvoj je podle Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj (1987) *takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti bez ohrožení potřeb budoucích generací uspokojovat jejich vlastní potřeby*.⁴ Tato definice je dnes uznávána všemi členy OSN, a tedy prakticky všemi zeměmi světa. Zároveň se jedná o značný pokrok, protože již nezahrnuje pouze environmentální problémy, které bývaly stereotypem udržitelného rozvoje ve 20. století, ale již se jedná o velmi komplexní popis udržitelného rozvoje, který zahrnuje všechny již zmíněné pilíře. Na druhou stranu převážná většina dalších zdrojů uvádí, že nejobecnější definice udržitelnosti je chápána jako *prosazování harmonie mezi lidskými bytostmi, a zároveň mezi lidstvem a přírodou*.⁵ Výše uvedená definice slouží jako báze pro celou teorii udržitelnosti, nicméně postrádá konkrétnost. Abychom hlouběji pochopili celkový rámec udržitelnosti, musíme prozkoumat všechny oblasti, které ovlivňuje. Tyto oblasti jsou vymezeny ve třech

² Úřad vlády České republiky. Horizontální-princip-udržitelného-rozvoje.compressed.pdf [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/Horizont%C3%A1ln%C3%AD-princip-udr%C5%BEiteln%C3%A9ho-rozvoje.compressed.pdf>

³ Sustainable Development Commission. What is sustainable development. [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <http://www.sd-commission.org.uk/pages/what-is-sustainable-development.html> (přeloženo autorem)

⁴ NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2010. ISBN 978802-4425-146.

⁵ NOVÁČEK, Pavel. Je udržitelný rozvoj slučitelný s ambicemi rozvojových zemí. Ústav mezinárodních vztahů. 2012 [online] [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.iir.cz/je-udrzitelny-rozvoj-slucitelny-s-ambicemi-rozvojovych>

základních pilířích (dimenzích) udržitelného rozvoje – *environmentální, ekonomický a sociální*, kterým se věnuje podkapitola 1.3 níže.

V návaznosti na moderní definice udržitelnosti, existují další teoretické rámce důležitých mezinárodních organizací, jako jsou např. EU a OECD. Tyto organizace, které z většiny přejaly základy od OSN a začaly budovat konkrétní strategie a akční kroky. Evropský parlament tak dnes definuje udržitelný rozvoj jako *takový rozvoj, který přináší zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace*. Zatímco Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) definuje udržitelný rozvoj jako *dynamickou rovnováhu mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními aspekty vývoje v podmínkách globalizace, resp. jako ekonomicky efektivní, sociálně únosný a environmentálně šetrný rozvoj ve všech oborech lidské činnosti*.⁶

Je tedy zřejmé, že již samotné vymezení pojmu udržitelnosti představuje poměrně velkou výzvu. Existuje zde ovšem jeden zásadní průnik – abychom vybudovali udržitelný svět pro současné i budoucí generace, musíme usilovat o zásadní inovace, které podporují rovné a spravedlivé vztahy ve společnosti, udržitelné životní prostředí a ekonomicky stabilní a prosperující státy. Tato odpovědnost ovšem není pouze odpovědností politiků a zastánců udržitelnosti, ale také naše vlastní, jakožto jednotlivců.

1.2 Historie udržitelnosti

Historie udržitelného rozvoje je velmi komplexní a zahrnuje staletí lidských dějin. Koncept udržitelnosti, jak jej známe dnes, je však relativně moderní rámec, který měl ve 20. století dynamický vývoj. Tato kapitola si klade za cíl poskytnout obecný přehled o historii udržitelného rozvoje, včetně klíčových událostí a dokumentů, které utvářely vývoj tohoto konceptu.

Pojem udržitelnost, jak jej dnes chápeme, se postupem času vyvíjel a jeho definice byla formována řadou důležitých událostí, dokumentů a iniciativ. Dějiny udržitelného rozvoje lze teoreticky rozdělit do tří fází: *rané snahy o ochranu přírody, vzestup environmentalismu a moderní hnutí za udržitelnost*. Prvopočátky udržitelného rozvoje lze vysledovat již na přelomu 19. a 20. století, kdy vzniklo první ochranářské hnutí. Zmíněné hnutí se objevilo v reakci na rychlou industrializaci a urbanizaci

⁶ NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2010. ISBN 978802-4425-146.

západního světa, která vedla k rozsáhlému znečištění, odlesňování a ničení životního prostředí. V USA toto hnutí vyvrcholilo založením vůbec prvních národních parků a schválením zákona o národní politice životního prostředí. Tyto rané snahy připravily půdu pro komplexnější přístup k udržitelnému rozvoji, který se objevil v druhé polovině 20. století.

Vzestup environmentalismu v 60. a 70. letech pak znamenal významný posun. Důležitým milníkem pro vyjádření urgency tématu udržitelnosti bylo vydání knihy Rachel Carsonové „*Silent Spring*“ v roce 1962, kdy Carsonová upozorňovala na dopady chemických pesticidů na životní prostředí, a otevřela tak globální debatu o budoucím vývoji. Na konci 70. let minulého století byl následně založen tzv. *Římský klub*, který seskupoval skupinu mezinárodních odborníků a vědců, kteří v roce 1972 vydali publikaci s názvem "*Limits of Growth*". Poselství této knihy bylo jednoduché: pokračující populační a průmyslový růst brzy vyčerpá světové minerály a zaplaví biosféru fatálními úrovněmi znečištění. Jak autoři shrnují: „*Pokud budou současné růstové trendy pokračovat beze změny, bude hranice růstu na této planetě dosaženo někdy během příštích sta let.*“⁷ Ve stejném roce uspořádala OSN vůbec první konferenci o životním prostředí člověka ve Stockholmu. Tato konference byla první světovou konferencí, která učinila životní prostředí hlavním tématem. Účastníci přijali řadu zásad pro řádné řízení životního prostředí, včetně *Stockholmské deklarace a akčního plánu pro životní prostředí*. Stockholmská deklarace, obsahovala 26 zásad, postavila otázky životního prostředí do popředí mezinárodních zájmů, a zároveň znamenala začátek dialogu mezi průmyslovými a rozvojovými zeměmi.⁸

Dalším důležitým aktem v historii udržitelného rozvoje bylo zveřejnění tzv. *Brundtlandovy zprávy* v roce 1987. Tato zpráva s oficiálním názvem *Naše společná budoucnost* byla výsledkem tříleté studie Světové komise pro životní prostředí a rozvoj (orgánu OSN, který byl založen začátkem 80. let minulého století). Brundtlandova zpráva uvedla, že kritické globální problémy životního prostředí byly primárně důsledkem obrovské chudoby na jihu a neudržitelných vzorců spotřeby a výroby na severu. Autor vyzval k vytvoření strategie, která by sjednotila rozvoj a životní prostředí – popisovanou

⁷ PASSELL, By Peter a Marc Roberts and Leonard ROSS, 1972. The Limits to Growth. The New York Times [online]. [cit. 2023-02-10]. ISSN 0362-4331. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1972/04/02/archives/the-limits-to-growth-a-report-for-the-club-of-romes-project-on-the.html> (přeloženo autorem)

⁸ NATIONS, United, [b.r.]. United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm 1972. United Nations [online]. B.m.: United Nations [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.un.org/en/conferences/environment/stoc-holm1972> (přeloženo autorem)

dnes již běžným termínem „*udržitelný rozvoj*“.⁹ Pět let po zveřejnění Brundtlandovy zprávy se v roce 1992 pod hlavičkou OSN uspořádal tzv. *Summit Země* v brazilském Rio de Janeiro. Summit Země byl největším setkáním tehdejších světových vůdců, kterého se zúčastnilo mnoho mezinárodních lídrů.



Obrázek 1 - Summit Země v Rio de Janeiro¹⁰

Prostřednictvím smluv a dalších dokumentů podepsaných na konferenci se většina světových národů nominálně zavázala usilovat o ekonomický rozvoj způsoby, které by chránily životní prostředí Země a neobnovitelné zdroje.¹¹ Tento summit vyústil v přijetí několika klíčových dokumentů, mezi které řadíme *Agendu 21* (komplexního akčního plánu pro udržitelný rozvoj) a *Rámcovou úmluvu OSN o změně klimatu*. V návaznosti na tyto dokumenty byl v roce 1997 přijat (podpisem více než 190 zemí) tzv. *Kjótský protokol* s cílem snížit emise skleníkových plynů za účelem boje proti změně klimatu. Některé země však tento protokol neratifikovaly a jeho účinnost byla nadále diskutována.

Od začátku 21. století došlo k utvoření řadě dalších mezinárodních iniciativ zaměřených na podporu udržitelnosti jako např. *Světový Summit o udržitelném rozvoji* v Johannesburgu (2002) a *konference Rio 20*, které měly za cíl další specifikaci globálního směřování k udržitelnosti. Tyto iniciativy byly základními kameny pro vytvoření dnes velmi známých *SDGs - Cílů udržitelného rozvoje*, kterým se tato práce detailně věnuje v kapitole 1.4 níže. Na druhou stranu byly ovšem tyto konference a

⁹ ARE, Federal Office for Spatial Development, [b.r.]. 1987: Brundtland Report [online] [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.html>

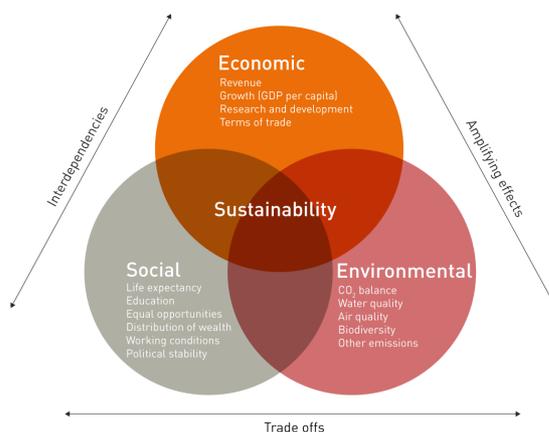
¹⁰ Zdroj: <https://sgkplanet.com/en/summary-and-conclusions-of-the-rio-summit-second-earth-summit/>

¹¹ Britannica., 2023. United Nations Conference on Environment and Development | History & Facts | Britannica [online] [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/United-Nations-Conference-on-Environment-and-Development> (přeloženo autorem)

summitů často kritizovány za nekonkrétní výsledný přínos a diskuse mezi lídry nevedly ke konkrétním akčním krokům. Dnes již víme, že přijetí *Agendy 2030* bylo klíčové pro budoucí vývoj a pocítujeme její dopad každým rokem více. Je tedy zřejmé, že udržitelný rozvoj bude i nadále klíčovým bodem globálního úsilí o řešení nejnaléhavějších výzev, kterým dnes svět čelí.

1.3 Dimenze udržitelného rozvoje

Globální společnost dnes čelí mnoha ekologickým hrozbám, jako je degradace půdy, vyčerpávání vodních zdrojů, znečištění, změna klimatu, a ztráta biologické rozmanitosti. Současně stále existují kritické sociální problémy, jako je chudoba a ekonomická diferenciacce. Tyto problémy převládají navzdory celkovému globálnímu hospodářskému růstu a jsou dostatečně znepokojivé. Světová populace se od roku 1950 zdvojnásobila a předpokládá se, že bude nadále masivně růst. Je tedy zapotřebí vnímat možná celková řešení, která jsou nevyhnutelná, pokud chceme zajistit udržitelnou budoucnost naší planety. Z tohoto důvodu je udržitelný rozvoj vícerozměrný koncept, který vyžaduje komplexní pohled na tyto překážky. Existuje jen malá možnost, že by se dnešní problémy životního prostředí řešily pouze technickými prostředky, aniž by byly brány v úvahu sociální nebo ekonomické aspekty. Byly tak navrženy tři, již zmíněné, obecně uznávané dimenze udržitelného rozvoje: ekologická, sociální a ekonomická.¹² Tyto dimenze jsou vzájemně závislé a zanedbávání jedné může mít nepříznivý dopad na ostatní. Je tedy nezbytné poznamenat, že jednotlivé dimenze nesmí být vzájemně jakkoli upřednostňovány, aby tak došlo k úplnému naplnění všech aspektů udržitelnosti.



Obrázek 2 - Dimenze udržitelného rozvoje a jejich závislost¹³

¹² PAWŁOWSKI, Artur, 2008. How many dimensions does sustainable development have? Sustainable Development [online]. 16(2), 81–90. ISSN 1099-1719. Dostupné z: doi:10.1002/sd.339 (přeloženo autorem)

¹³ Zdroj: <https://www.economiesuisse.ch/en/dossier-politics/sustainable-development-includes-several-dimensions>

1.3.1 Dimenze environmentální

Prvním pilířem udržitelného rozvoje je environmentální dimenze, který je obzvláště důležitý, protože je základem, na kterém je postavena ekonomická a sociální udržitelnost. Zkrátka bez zdravého a udržitelného životního prostředí nelze dlouhodobě dosáhnout jakékoli hospodářské a sociální udržitelnosti. Samotný pilíř odkazuje na přírodní zdroje a ekosystémy, které jsou nezbytné pro lidské blaho – voda, půda a biologická rozmanitost. Environmentální dimenze se zabývá "křehkostí" ekologických a biofyzikálních systémů a jejich různými funkcemi v nebezpečných podmínkách, kdy dochází k jejich poškození a zhoršování aktuálního stavu. Posuzování environmentální dimenze je často opomíjeno kvůli nedostatečné informovanosti o příčinách zhoršování životního prostředí, a je tak většinou „přehlasováno“ socioekonomickými faktory, které tvoří jádro současných hodnocení. Environmentálnímu rozměru je však třeba věnovat další pozornost, protože může poskytnout konkrétní pohled na střednědobé až dlouhodobé dopady, a to zejména v souvislosti se změnou klimatu.¹⁴

Hlavním cílem environmentální dimenze je zajistit, aby využívání přírodních zdrojů bylo udržitelné, a nevedlo k vyčerpání těchto zdrojů nebo poškození životního prostředí. Zahrnuje snížení znečištění, zachování přírodních zdrojů a minimalizaci odpadu a emisí. V posledních letech rostou obavy ze změny klimatu, která je považována za jednu z největších ekologických výzev, kterým svět čelí. Tento rozměr udržitelného rozvoje je proto stále důležitější a je vyvíjeno úsilí o zmírnění dopadů lidských činností na naše okolí.

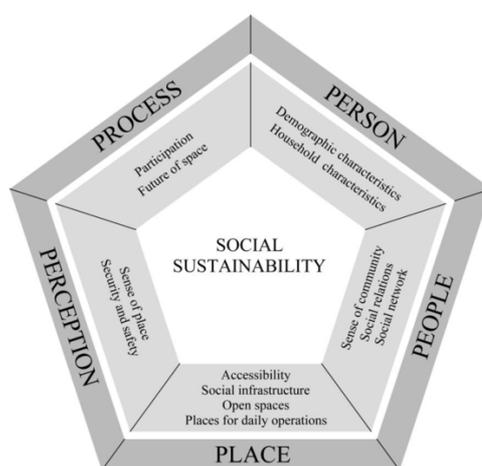
1.3.2 Dimenze sociální

Sociální rozměr udržitelného rozvoje je dalším kritickým aspektem celkové koncepce. Lidské potřeby jsou nedílnou součástí otázek udržitelnosti. Týká se jak jednotlivců, tak i společnosti. Lidský rozvoj znamená odstranění chudoby, zlepšování zdraví, delší průměrný věk, méně nemocí, ale také například vzdělanost, slušné životní podmínky a bezpečnost. Společenský rozvoj se týká především

¹⁴ KIENBERGER, Stefan, Diana CONTRERAS a Peter ZEIL, 2014. Chapter 3 - Spatial and Holistic Assessment of Social, Economic, and Environmental Vulnerability to Floods—Lessons from the Salzach River Basin, Austria. In: Jörn BIRKMANN, Stefan KIENBERGER a David E. ALEXANDER, ed. Assessment of Vulnerability to Natural Hazards [online]. B.m.: Elsevier, s. 53–73 [cit. 2023-02-12]. ISBN 978-0-12-410528-7. Dostupné z: doi:10.1016/B978-0-12-410528-7.00003-5 (přeloženo autorem)

institucí demokracie, zabezpečení lidských práv a svobod, a spravedlivého společenského uspořádání.¹⁵

Obecně lze říct, že sociální udržitelnost označuje stav, ve kterém jsou komunity lidí schopny udržovat zdravé a obyvatelné podmínky pro současné i budoucí generace. Toho lze dosáhnout prostřednictvím jednotlivých formálních i neformálních procesů, struktur a vztahů, které aktivně podporují schopnost jednotlivců a komunit prosperovat. Sociálně udržitelná komunita se vyznačuje spravedlivým rozdělením zdrojů, kulturní a sociální rozmanitostí, propojeností, a demokratickou správou věcí veřejných. To vše přispívá k vysoké kvalitě života.¹⁶ K trvalé sociální udržitelnosti musí být kombinace populace, kapitálu a technologie ve společnosti konfigurována tak, aby životní úroveň každého jednotlivce byla adekvátní a bezpečná. Sociální rozměr udržitelnosti tedy lze vyjádřit jako sociální soudržnost (kohezi).¹⁷



Obrázek 3 - Pentagonový diagram sociální udržitelnosti¹⁸

Společenská udržitelnost je zásadní, protože uznává vnitřní hodnotu lidí, a jejich blahobyt je nezbytnou podmínkou pro dosažení udržitelného rozvoje. Bez sociální udržitelnosti mohou snahy o ekonomickou a environmentální udržitelnost selhat, protože sociální nepokoje, nerovnost a nespravedlnost mohou značně vychýlit pokrok směrem k udržitelné budoucnosti.

¹⁵ MOLDAN, Bedřich. Ekologická dimenze udržitelného rozvoje. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2001. 102 s. ISBN 80-246-0246-6.

¹⁶ INNOVATIONS, ADEC, [b.r.]. What is social sustainability? - ADEC ESG [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.adecesg.com/resources/faq/what-is-social-sustainability/>

¹⁷ MAIER, Karel, [b.r.]. Principy a pravidla územního plánování [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.uur.cz/media/uldjhkpm/a1-20101115.pdf>

¹⁸ Zdroj: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/4990>

1.3.3 Dimenze ekonomická

Jedním z hlavních globálních problémů, kterým dnešní společnost čelí, je neudržitelné ekonomické řízení a ekonomická recese. Bez řádného ekonomického rozvoje a modernizace ekonomik nebudeme schopni stabilizovat zhroutené státy a financovat jejich potenciální rozvoj. Ekonomická udržitelnost se zaměřuje na podporu hospodářského růstu a rozvoje, a zároveň zajišťuje, že nepovede ke zhoršování životního prostředí nebo sociální nerovnosti. Zdůrazňuje důležitost efektivního využívání zdrojů, inovací, a podnikání pro vytvoření udržitelné ekonomiky, která je přínosem pro současné i budoucí generace. Jednoduše řečeno, podstata ekonomicky udržitelného rozvoje spočívá v tom, že nespotřebujeme více, nežli jsme vyprodukovali. Za pozitivní z hlediska ekonomické udržitelnosti lze považovat, pokud se ekonomického růstu dosahuje intenzifikací, technologickou či organizační inovací, a vyšší kvalitou a produktivitou lidské práce. Nikoliv tedy další exploatací přírodních zdrojů.¹⁹

Zdravý ekonomický růst by měl vytvářet dostatečné prostředky na ochranu životního prostředí (minimalizovat vznik i následky znečištění), a naopak zdravé životní prostředí by nemělo omezovat ekonomický růst. Stejně tak existuje propojení ekonomické a sociální oblasti – bez stabilního společenského systému s uvědomělými jedinci se může hospodářství jen těžko efektivně rozvíjet a špatná ekonomická situace může naopak destabilizovat společenský systém.²⁰

1.4 Cíle udržitelného rozvoje a Agenda 2030

Naše společnost je součástí historického momentu, kdy jsme jako lidstvo schopni společně pracovat na řešení globálních problémů, jako je chudoba, nerovnost, změna klimatu, ochrana životního prostředí a další. Máme před sebou obrovskou příležitost, a zároveň obrovskou odpovědnost, protože jsme první generací, která může tyto problémy reálně ovlivnit. Je důležité si uvědomit, že naše generace je na křižovatce, kdy máme možnost změnit směr, a proto musíme jednat co nejrychleji a nejúčinněji, abychom mohli dosáhnout udržitelného rozvoje. Z tohoto důvodu je důležité představit společný strategický rámec pro dosažení udržitelného rozvoje. Před 8 lety byla právě tato globální strategie – Agenda 2030, přijata zeměmi OSN.

¹⁹ MAIER, Karel, [b.r.]. Principy a pravidla územního plánování [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.ur.cz/media/uldjhkpm/a1-20101115.pdf>

²⁰ Český statistický úřad. Ekonomický pilíř udržitelného rozvoje [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536500/13-423907t030302.pdf/1bbeb9f7-aa97-425c-a87df785697a9c97>

Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj (Agenda 2030), která byla v roce 2015 jednomyslně přijata všemi členskými státy OSN, se svými 17 cíli udržitelného rozvoje (SDGs), 169 cíli a 231 jedinečnými ukazateli, utváří směr globálních a národních rozvojových politik, a nabízí nové vstupní body a příležitosti pro překlenutí propasti mezi lidskými právy a budoucím rozvojem. Slouží jako celkový rámec pro řízení globálních a národních rozvojových aktivit.²¹ Pro úplný souhrn tohoto globálního závazku byla níže vložena první část preambule celého dokumentu Agendy 2030:

"Tato agenda je akční plán pro lidi, planetu a prosperitu. Snaží se také posílit všeobecný mír ve větší svobodě. Uvědomujeme si, že vymýcení chudoby ve všech jejích formách a rozměrech, včetně extrémní chudoby, je největší globální výzvou a nepostradatelným požadavkem udržitelného rozvoje. Všechny země a všechny zúčastněné strany, jednající v partnerství založeném na spolupráci, budou tento plán realizovat. Jsme odhodláni osvobodit lidskou rasu z tyranie chudoby a nouze a uzdravit a zabezpečit naši planetu. Jsme odhodláni podniknout odvážné a transformační kroky, které jsou naléhavě potřeba, abychom svět posunuli na udržitelnou a odolnou cestu. Když se vydáváme na tuto společnou cestu, slibujeme, že nikdo nezůstane pozadu."²²

Agenda 2030 je rozdělena do 5 hlavních pilířů – lidé, planeta, prosperita, mír, spolupráce. Jejím základním stavebním kamenem jsou již zmíněné jednotlivé *Cíle udržitelného rozvoje* (*Sustainable Development Goals*). Agenda 2030 a SDGs jsou navrženy tak, aby byly vzájemně propojeny a vzájemně se posilovaly. Agenda poskytuje zastřešující rámec pro udržitelný rozvoj, zatímco SDGs poskytují konkrétní soubor cílů pro dosažení této vize. SDGs zahrnují jednotlivé podkategorie, které utváří soubory univerzálních cílů a ukazatelů. Všechny země a zúčastnění strany mohou tyto "podcíle" používat při monitorování, a hodnotit tak jejich aktuální stav a pokrok směrem k udržitelnému rozvoji.

Celkem 17 Cílů udržitelného rozvoje představují program rozvoje na následujících 15 let (2015 - 2030) a navazuje na předchozí agendu *Rozvojových cílů tisíciletí* (MDGs). Cíle udržitelného rozvoje jsou výsledkem tříletého procesu vyjednávání, který začal na konferenci OSN o udržitelném rozvoji v roce 2012 v Riu de Janeiro. Na formulaci SDGs se podílely všechny členské státy OSN, zástupci

²¹ OHCHR, [b.r.]. About the 2030 Agenda on Sustainable Development. OHCHR [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.ohchr.org/en/sdgs/about-2030-agenda-sustainable-development> (přeloženo autorem)

²² United Nations, [b.r.]. General Assembly. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UN-DOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (přeloženo autorem)

občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademické obce i občané ze všech kontinentů. Agendu udržitelného rozvoje oficiálně schválil summit OSN 25. září 2015 v New Yorku v dokumentu *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030)*.²³ Cíle udržitelného rozvoje pokrývají širokou škálu vzájemně propojených problémů, včetně ukončení chudoby a hladu, prosazování rovnosti žen a mužů, zajištění přístupu k čisté vodě, přijímání opatření proti změně klimatu, a další důležité globální problémy. Tyto cíle nám umožňují spolupracovat na globální úrovni a vytvářet partnerství mezi různými zeměmi, občanskou společností a soukromým sektorem. Všechny zmíněné cíle lze vidět na obrázku níže.



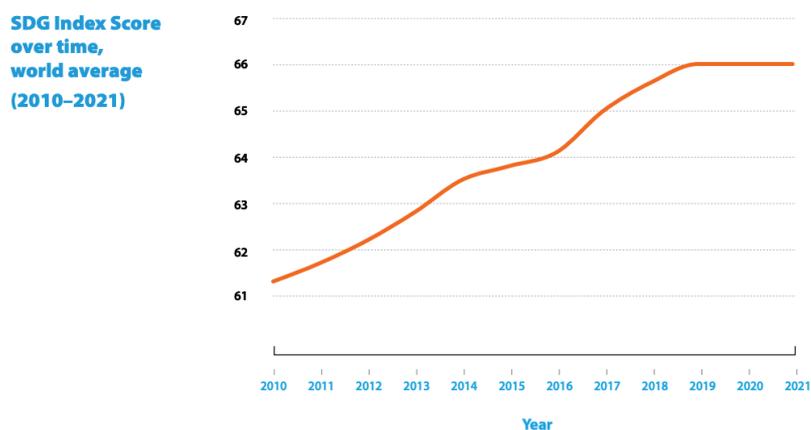
Obrázek 4 - Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)²⁴

V návaznosti na teoretický rámec SDGs je zapotřebí v závěru této kapitoly zmínit také praktický pohled na plnění těchto cílů. Přestože byly SDGs globálně podporovány jako komplexní a ambiciózní rámec pro dosažení udržitelného rozvoje, čelily také určité kritice. Jednou z hlavních výtek je, že jsou příliš široké a postrádají specifičnost, takže je pro země obtížné stanovit priority a účinně je plnit. Existuje také kritika, že SDGs jsou přehnaně optimistické a jejich plnění bude do roku 2030 velmi obtížné. Kritici také tvrdí, že SDGs nejdou dostatečně daleko při řešení některých základních příčin chudoby a nerovnosti, jako je přílišná moc firem a nekalé obchodní praktiky. Navzdory této kritice zůstávají SDGs zásadním globálním rámcem pro dosažení udržitelného rozvoje. Mnoho zemí a zainteresovaných stran pracuje na řešení těchto výzev a efektivní realizaci konkrétních cílů.

²³ Informační centrum OSN v Praze, [b.r.]. Cíle udržitelného rozvoje (SDGs). OSN Česká republika [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

²⁴ Zdroj: <https://www.cenia.cz/2021/02/12/zprava-pro-naplnovani-agendy-2030-pro-udrzitelny-rozvoj/>

Jednotlivá data za plnění všech cílů představuje tzv. *SDG Index*, který měří dané indikátory globálně a všechny jednotlivé metriky sumarizuje do jednoho hlavního indexu. Historický vývoj tohoto indexu lze vidět na obrázku č.5. Již druhý rok po sobě svět nečiní pokroky v plnění cílů SDGs. Průměrné skóre indexu SDG v roce 2021 stagnovalo, částečně kvůli pomalému nebo žádnému oživení v chudých a rozvojových zemích. V období 2015–2019 svět postupoval v plnění SDGs tempem 0,5 bodu za rok (což bylo také příliš pomalé vzhledem k dosažení plánu 2030).²⁵ Je zřejmé, že trend tohoto indexu je rostoucí, ale pravděpodobně není dostatečný, a do roku 2030 bude plnění těchto cílů dle tohoto rámce pod ideální hranicí.



Obrázek 5 - Globální vývoj plnění SDG indikátorů – SDG Index²⁶

1.5 Udržitelný rozvoj v ČR

Česká republika se již delší dobu zabývá udržitelným rozvojem a od roku 2004 implementuje strategii udržitelnosti, kterou definovala v prvním strategickém rámci, s cílem vytvořit ambiciózní vizí pro budoucnost země. Již v roce 2010 došlo k vytvoření ještě komplexnějšího strategického rámce, což byl zásadní krok pro další rozvoj udržitelnosti v ČR. Tento *strategický rámec udržitelného rozvoje (SRUR)* ČR sloužil jako dlouhodobý rámec pro politické rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala v rámci svého členství v OSN, OECD a EU, při respektování specifických

²⁵ SACHS, Jeffrey, Christian KROLL, Guillaume LAFORTUNE, Grayson FULLER a Finn WOELM, 2022. Sustainable Development Report 2022 [online]. 1. vyd. B.m.: Cambridge University Press [cit. 2023-02-12]. ISBN 978-1-00-921005-8. Dostupné z: doi:10.1017/9781009210058

²⁶ Zdroj: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf>

podmínek a potřeb ČR. Přijetím SRUR vládou v roce 2010 tak započal oficiální mezinárodní závazek státu vůči udržitelnosti.²⁷

Moderní Českou odpovědí na přijetí globální rozvojové agendy Valným shromážděním OSN v New Yorku v září 2015 je Strategický rámec *Česká republika 2030 (dále jen „ČR 2030“)*, jež přenáší do domácího prostředí 17 Cílů udržitelného rozvoje. Strategický rámec propojuje dva zásadní koncepty: udržitelný rozvoj a kvalitu života. Kvalita života by se měla stát hlavním ukazatelem rozvoje, vhodnějším než klasické ekonomické ukazatele. Ty totiž nejsou schopné popsat rozměr lidského života, jako je zdravotní stav společnosti, rovnováha mezi prací a soukromým životem, vzdělávání, kvalita životního prostředí či osobní bezpečí. Strategický rámec má zároveň sloužit jako vodítka pro rozvoj regionů a obcí.²⁸ Tento dokument tak nahradil Strategický rámec udržitelného rozvoje z roku 2010.²⁹ Tuto vizi – ČR 2030 lze považovat za nejvyšší strategický dokument, vyváženě zohledňující ekonomický, sociální a environmentální pilíř (tzn. požadavky z těchto oblastí). Dokument obsahuje vizi ČR, principy udržitelného rozvoje, analýzu rozvoje a zejména šest klíčových oblastí³⁰:

- 1. lidé a společnost**
- 2. hospodářský model**
- 3. odolné ekosystémy**
- 4. obce a regiony**
- 5. globální rozvoj**
- 6. dobré vládnutí**

Pro komplexní pochopení vize ČR do roku 2023 je níže citována základní část dokumentu, která byla schválena vládou:

Česká republika je v roce 2030 demokratickým, právním státem založeným na respektu k občanským, politickým, hospodářským a sociálním právům svých obyvatel a rozvíjejícím svou kulturně danou identitu. Zajišťuje vysokou kvalitu života populace a současně respektuje přírodní a územní

²⁷ Ministerstvo životního prostředí ČR. Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky. 2010. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo životního prostředí. ISBN 978-80-7212-536-4.

²⁸ Vláda ČR, [b.r.]. Vláda schválila plán udržitelného rozvoje České republiky do roku 2030 [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-plan-udrzitelneho-rozvoje-ceske-republiky-do-roku-2030-155414/>

²⁹ ČR, MŽP, 2008. Udržitelný rozvoj. <http://> [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

³⁰ MPO., [b.r.]. Strategický rámec Česká republika 2030 | MPO [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/prumysl-a-zivotni-prostredi/udrzitelny-rozvoj/strategickym-ramec-ceska-republika-2030--229371/>

limity a chrání biologickou rozmanitost. Cíleně také napomáhá dosažení těchto hodnot jinde ve světě. Udržitelný rozvoj České republiky je poměřován zvyšováním kvality života každého jednotlivce i společnosti jako celku. Naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat ty své. Česká republika je soudržnou, aktivní a podnikavou společností rovných příležitostí a minimalizuje strukturální a sociální nerovnosti. Společnost a struktury rozhodování jsou odolné a pružné, schopné včas rozpoznat možná vývojová rizika a racionálně reagovat na neočekávané změny a měnící se dynamiku globálního vývoje. Odolnost společenských vazeb a struktur a věcné řešení problémů jsou posilovány diskusí a dohodou.³¹

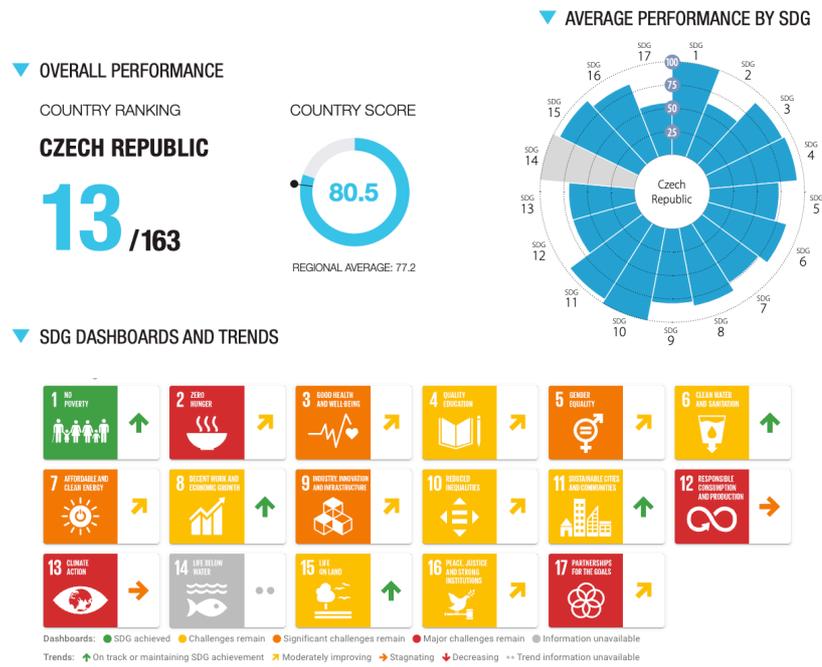
V neposlední řadě je také důležité zdůraznit, že tento rámec nezastupuje hlavní dokumenty jednotlivých ministerstev, ale pouze určuje oblasti, které jsou zásadní pro udržitelnost. Pomáhá tak jednotlivým resortům správně směřovat svůj vývoj. Uskutečňování cílů udržitelnosti pro ČR 2030 je pak zodpovědností jednotlivých ministerstev, které by měly úzce spolupracovat s místními zástupci. Cílem je tak vytvořit komplexní síť subjektů, která bude společně pracovat na budování udržitelné společnosti, která se bude promítat do každodenního života všech obyvatel České republiky.

Je ovšem důležité zmínit, jak si ČR stojí v globálním porovnání udržitelnosti. K tomu nám poslouží již zmíněný SDG Index, který vydává OSN každý rok. Jedná se o výroční zprávu, která poskytuje detailní přehled o pokroku dané země při dosahování cílů udržitelného rozvoje. Zpráva je založena na souboru ukazatelů, které měří výkonnost země v různých dimenzích udržitelného rozvoje. Tento index poskytuje skóre, které měří celkový pokrok směrem k dosažení všech 17 SDG a lze jej interpretovat jako procento dosažení těchto cílů. Pokud je skóre 100, znamená to, že byla splněna všechna SDGs. Shrnující infografiku pro ČR najdeme na obrázku č.6 níže.

V porovnání s předchozím rokem Česko v indexu stagnuje, ale v celkovém hodnocení se propadlo na 13. příčku. ČR si vede dobře v oblastech, jako je boj s chudobou, kvalitní vzdělávání, rovnost pohlaví, hospodářský růst, inovace a infrastruktura. Existují však oblasti, kde se ČR potřebuje zlepšit, jako je např. zodpovědná spotřeba a výroba a opatření v oblasti klimatu. V porovnání s ostatními zeměmi OECD si Česko vede podprůměrně. Naopak v rámci ostatních regionů je tento index pro Česko poměrně pozitivní a patří mezi světovou špičku. Pokud se tak Česko zaměří na SDGs 12 a 13,

³¹ Úřad vlády České republiky, [b.r.]. Strategicky_ramec_Ceska_republika_2030-_na_web.pdf [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/prumysl-a-zivotni-prostredi/udrzitelny-rozvoj/2017/6/Strategicky_ramec_Ceska_republika_2030-_na_web.pdf

a zároveň udrží pozitivní trend u ostatních cílů, může se opět dostat mezi světovou elitu v rámci plnění všech cílů udržitelného rozvoje.



Obrázek 6 - SDG index České republiky za rok 2022³²

³² Zdroj: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/czech-republic>

2 TEORIE UDRŽITELNÉHO PODNIKÁNÍ

Druhá kapitola teoretické části se již zabývá aplikací konceptu udržitelnosti na podnikatelskou sféru, který utváří základ pro následný ESG rámec. Obecný koncept udržitelného podnikání se v posledních letech stává stále důležitějším, protože společnosti a organizace po celém světě se snaží vyvážit ekonomický růst se sociální a environmentální odpovědností. V této nové kapitole prozkoumáme teorii udržitelného podnikání, její klíčové principy, postupy a roli, kterou mohou podniky hrát při vytváření udržitelnější budoucnosti.

2.1 Vymezení pojmu udržitelného podnikání

Počínaje 80. lety se pojem udržitelnost stal vysokou prioritou agendy mezinárodní politiky. Od té doby se pozornost veřejnosti obrací na podnikatelský sektor. Mnoho občanů očekává a doufá, že obchodní firmy zlepší svou výkonnost v oblasti udržitelnosti ekonomické, sociální a environmentální. To vedlo ke vzniku široké akademické debaty o *podnikové udržitelnosti*, tedy o správné úloze obchodní firmy při uspokojování společenské poptávky po udržitelném rozvoji.³³ Dnes se podnikatelská sféra nachází v nepředvídatelném světě. Klimatické změny, ubývající přírodní zdroje a stále rostoucí požadavky na naše dodávky energie a potravin neočekávaným způsobem narušují obchodní operace a dodavatelské řetězce. Pro soukromé a veřejné organizace je důležitější než kdy jindy, aby zásadně přehodnotily způsob, jakým fungují. Transformace do úspěšného udržitelného podnikání vyžaduje novou úroveň odolnosti a adaptability, která má kořeny v odpovědných postupech, které chrání naši planetu.³⁴

Udržitelné podnikání označuje praxi vytváření dlouhodobé hodnoty pro všechny zúčastněné strany, včetně akcionářů, zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a komunit, při minimalizaci negativních dopadů na okolní prostředí. Teorie udržitelného podnikání je založena na předpokladu, že společnosti mohou vytvářet hodnoty a generovat zisky, a zároveň podporovat sociální a environmentální udržitelnost. Tato teorie uznává, že podniky nesou odpovědnost za řešení globálních výzev, jako je změna klimatu, nerovnost a vyčerpání zdrojů, a že mohou hrát klíčovou roli v podpoře pozitivních

³³ PIES, Ingo a Felix Carl SCHULTZ, 2023. The governance of sustainable business model innovation—An Ordonomic Approach. *Scandinavian Journal of Management* [online]. 39(1), 101246 [cit. 2023-02-13]. ISSN 0956-5221. Dostupné z: doi:10.1016/j.scaman.2022.101246 (přeloženo autorem)

³⁴ IBM, [b.r.]. What is sustainability in business? | IBM [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/topics/business-sustainability> (přeloženo autorem)

změn. Společnost zkrátka nemůže být považována za udržitelnou, pokud dodává ekologicky šetrný produkt, ale používá technologii, která poškozují životní prostředí. Celý proces musí být udržitelný, se zaměřením na okolí a celý ekosystém, ve kterém firma působí.³⁵ Udržitelnost podniku tedy představuje chování podniku, které je sjednoceno s cíli a hodnotami udržitelného rozvoje, a dokáže uspokojit potřeby všech zainteresovaných stran (stakeholderů) v krátkém i dlouhém období.³⁶ Aby podniky uspokojily potřeby zúčastněných stran, musí vyvážit svou hospodářskou, sociální a environmentální odpovědnost. Toho lze dosáhnout využitím jejich finančních zdrojů k naplňování sociálních potřeb, a zároveň respektováním limitů okolního prostředí. Udržitelný rozvoj tedy vyžaduje, aby společnosti při svých obchodních rozhodnutích zvažovaly všechny tři pilíře, a k dosažení obchodní proveditelnosti tak musí společnosti najít rovnováhu mezi těmito dimenzemi. Ekonomický pilíř zahrnuje vytváření hodnoty pro akcionáře, zákazníky a dodavatele. Sociální pilíř zahrnuje uspokojování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, včetně zaměstnanců, zákazníků a komunity. Environmentální pilíř pak zahrnuje ochranu a zachování přírodních zdrojů, na kterých je podnikání závislé. Využitím svých finančních zdrojů k naplnění sociálních potřeb mohou podniky budovat pevnější vztahy se zúčastněnými stranami a přispívat k prosperitě okolních komunit. To může například zahrnovat investice do vzdělávacích a školicích programů pro zaměstnance, podporu místních charitativních a neziskových organizací, nebo také zavádění nových obchodních praktik šetrných k životnímu prostředí.

V návaznosti na tuto rovnováhu mezi třemi pilíři v podnikání vznikl první ucelený koncept udržitelného podnikání. Tento koncept lze datovat na začátek 90. let minulého století, kdy *John Elkington* představil tzv. *triple bottom line* (dále TBL), který kopíruje jednotlivé dimenze udržitelného rozvoje. Tento koncept je znázorněn na obrázku č.6. Jde o způsob, jak měřit skutečný dopad organizace, a to hodnocením a měřením její výkonnosti ve třech klíčových oblastech, které jsou známé jako 3P³⁷:

- **Lidé** – označuje sociální dopad, který má organizace na lidi, a to jak interně, tak externě.
- **Planeta** – odkazuje na environmentální dopad, který má organizace na planetu.
- **Zisk** – finanční výkonnost organizace.

³⁵ BASHIR, Makhmoor, Abdulaziz ALFALIH a Sudeepta PRADHAN, 2022. Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation & Knowledge* [online]. 7(4), 100243 [cit. 2023-02-13]. ISSN 2444-569X. Dostupné z: doi:10.1016/j.jik.2022.100243 (přeloženo autorem)

³⁶ KLAILOVÁ, Kateřina, [b.r.]. Udržitelnost v podnikání – trend a předpoklad úspěšného podnikání. [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/40371/1/DP_Klailova.pdf

³⁷ Emerald Works Limited, [b.r.]. The Triple Bottom Line - Using the 3Ps to Measure Organizational Impact [online] [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/awbh8iv/the-triple-bottom-line>



Obrázek 7 - Koncept Tripple Bottom Line³⁸

Přístup TBL bere v úvahu již zmíněné tři faktory nad tradiční rámec měřítka ziskovosti – sociální, environmentální a ekonomický. Podle tohoto rámce by měly být podniky hodnoceny na základě jejich dopadu nejen na svou finanční výkonnost, ale také na sociální a environmentální výkonnost. Myšlenkou Elkingtona tedy není jen maximalizovat zisky, ale také vzít v úvahu dopad, který má společnost na životní prostředí a společnost. To znamená, že podniky musí převzít odpovědnost za celkové dopady svého fungování. Tento koncept si získal ve 21. století popularitu kvůli rostoucím obavám o budoucnost a potřebě podniků fungovat odpovědným a etickým způsobem. TBL poskytuje také rámec pro měření a podávání zpráv o těchto dopadech, a zároveň od společností očekává, že budou v tomto vykazování zcela transparentní. Závěrem je důležité zmínit, že zmíněný koncept je teoretickým základem pro celý ESG rámec, který je detailně rozebírán v další části této práce.

2.2 Základ ESG konceptu

Tato kapitola zkoumá tři klíčové oblasti ESG a jejich význam v dnešním obchodním světě. Vzhledem k tomu, že podniky čelí rostoucímu tlaku, aby fungovaly odpovědným a udržitelným způsobem, získal si na popularitě koncept *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. ESG je rámec, který investoři používají k hodnocení udržitelnosti a etického dopadu společnosti. ESG je zkratka fenomén, pod kterým si lze představit celou řadu věcí. V zásadě jde ale o zodpovědný a udržitelný přístup k investování a byznysu obecně.

³⁸ Zdroj: <https://tsss.ca/channels/innovation-leaders/if-the-triple-bottom-line-has-failed-then-whats-next>

Drobní i institucionální investoři čím dál více reflektují problémy jako klimatickou změnu, úbytek vody, hromadění odpadu v přírodě, nefér přístup k pracovníkům, transparentní reportování, protikorupční pravidla aj. Zároveň si uvědomují, že právě oni mohou podporou zodpovědných firem přispět k jejich řešení. Opomenout nelze ani tlak odběratelů, spotřebitelů a samozřejmě všech zúčastněných regulátorů.³⁹

Vzestup ESG lze připsat několika faktorům. Jedním z nich je rostoucí význam dopadu, který mohou mít společnosti na životní prostředí a společnost, stejně jako důležitost postupů řádné správy firemních procesů. Dalším je rostoucí zájem investorů o začlenění etických a sociálních hledisek do svých investičních rozhodnutí. Dnes se tak ESG stalo důležitým hlediskem pro investory při hodnocení společností. Firmy, které dosahují dobrých výsledků ve faktorech ESG, mají větší pravděpodobnost dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu, a tedy přitahují více investorů. Kromě toho existují data, že společnosti, které upřednostňují implementaci ESG, jsou lépe vybaveny k řízení rizik a mohou být odolnější vůči výzvám, jako je volatilita trhu nebo měnící se předpisy. Vzhledem k tomu, že význam ESG stále roste, mnoho společností podniká kroky k integraci ESG do svých obchodních strategií. To může zahrnovat zavedení udržitelnějších postupů, jako je snížení emisí skleníkových plynů nebo zlepšení transparentnosti dodavatelského řetězce. Může také zahrnovat preferování sociální odpovědnosti, například nabízením spravedlivých mezd a benefitů zaměstnancům, nebo podporou programů rozvoje své komunity. V konečném důsledku je cílem ESG povzbudit společnosti, aby fungovaly způsobem, který je přínosem pro všechny zúčastněné strany, včetně akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a životního prostředí. Souhrn všech těchto faktorů můžeme vidět na obrázku č.7.



Obrázek 8 - ESG koncept⁴⁰

³⁹ ŽERNÍČEK, Marek, 2022. Co je ESG a proč je důležité? CSRD [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/>

⁴⁰ Zdroj: <https://www.fe.training/free-resources/asset-management/esg-analysts-in-asset-management/>

2.2.1 Vývoj ESG problematiky

Historie ESG sahá až do 60. let 20. století, kdy se jako koncept poprvé objevilo sociálně odpovědné investování (SRI). SRI zahrnuje investice do společností, které splňují určitá etická a sociální kritéria, jako jsou ty, které podporují udržitelnost životního prostředí. Postupem času se koncept SRI vyvinul tak, aby zahrnoval širší škálu environmentálních, sociálních a řídicích faktorů, což napomohlo vzniku ESG konceptu. Samotný termín ESG byl vytvořen v roce 2004 ve zprávě o milníku nazvané *Who Cares Wins*. Tato zpráva byla výsledkem společné iniciativy finančních institucí, které byly vyzvány generálním tajemníkem OSN Kofim Annanem, aby vypracovaly pokyny a doporučení, jak lépe začlenit otázky environmentální, sociální a podnikové správy.⁴¹ Současně UNEP/Fi vydalo *Freshfield Report*, který demonstroval význam otázek ESG pro finanční oceňování. Společně tyto dvě zprávy sloužily jako základ pro spuštění *Principů odpovědného investování (PRI)* na Newyorské burze v roce 2006, a následného spuštění iniciativy *Sustainable Stock Exchange Initiative (SSEI)* v následujícím roce.⁴²

Zpočátku investoři váhali s přijetím integrace ESG a tvrdili, že jejich povinností je výhradně maximalizovat hodnoty pro akcionáře bez přílišného ohledu na environmentální, sociální a správní dopady. Od té doby se však objevily důkazy, že otázky ESG mají také značné finanční dopady, což vedlo k posunu vnímání celého konceptu ve světě. Výzkum v oblasti environmentální, sociální a podnikové správy (ESG) nabral na důležitosti v posledním desetiletí, stejně jako integrace dat ESG do investic rozhodnutí v odvětví správy aktiv (často také označované jako odpovědné nebo udržitelné investování). Od roku 2010 do roku 2020 byla aktiva spravována pomocí investičních strategií ESG institucemi se sídlem v USA na rostoucí křivce. Tato aktiva vzrostla ze 3 bilionů dolarů na více než 17 bilionů dolarů.⁴³ Dnes je integrace ESG považována za součást světecké povinnosti na mnoha hlavních trzích, včetně USA a EU.

Na druhou stranu zde také existovalo mnoho překážek v rámci celkové implementace. Jednou z těchto hlavních překážek byl nedostatek dat a nástrojů nezbytných pro efektivní analýzu

⁴¹ Carbon View. [b.r.]. ESG – a brief history of its development – Part 1 – CarbonView [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://carbon-view.com/esg-a-brief-history-of-its-development-part-1/>

⁴² KELL, Georg, [b.r.]. The Remarkable Rise Of ESG. Forbes [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/> (přeloženo autorem)

⁴³ BERG, Florian, Kornelia FABISIK a Zacharias SAUTNER, 2021. Is History Repeating Itself? The (Un)Predictable Past of ESG Ratings [online]. SSRN Scholarly Paper. 24. srpen 2021. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.3722087 (přeloženo autorem)

dostupných informací. Trh s informacemi ESG se však vyvíjí a od zahájení iniciativy Global Reporting Initiative (GRI) v roce 2000 se zlepšila informovanost společností o otázkách ESG. Dnes standardy GRI používá 80 % největších světových korporací. Kromě toho iniciativy jako *International Integrated Reporting Initiative (IIRC)* a *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* mají pokročilé výkaznictví pro jednotlivá odvětví, a jsou tak pro investory velmi významná. Zároveň dnes také existují AI nástroje (strojové učení), které vytvářejí nové způsoby, jak integrovat ESG data s tradičními finančními informacemi.⁴⁴ Jedním z trendů, který se objevil v posledních letech, je rostoucí zaměření na tzv. *dopadové investování*, jehož cílem je generovat měřitelný, pozitivní sociální nebo environmentální dopad spolu s finanční návratností. Dopadové investice nabyly značné dynamiky a byly identifikovány jako klíčová hnací síla udržitelného rozvoje. Tento pojem je vnímán jako způsob, jak mobilizovat soukromý kapitál k řešení naléhavých globálních výzev, jako je změna klimatu či sociální nerovnost.

Závěrem lze říct, že historie ESG je charakterizována posunem od úzkého zaměření na etická a sociální kritéria k širšímu zohlednění environmentálních, sociálních, a řídicích faktorů. Navzdory počátečnímu odporu si investiční průmysl uvědomil finanční důsledky faktorů ESG, což vedlo k rychlé integraci konceptu do investičních trhů. Mnoho z nás dnes tak již investovalo do odpovědných společností, tedy do těch s ESG "zeleným štítkem", který naznačuje jakousi dlouhodobou udržitelnost. ESG se tedy dnes již dotýká každodenního života kolem nás, a vzhledem k tomu, že svět čelí rostoucím sociálním a ekologickým výzvám, význam ESG při rozhodování o investicích bude velmi pravděpodobně i nadále růst.

2.2.2 Koncept environmentálního pilíře - "E"

Udržitelnost životního prostředí se stala naléhavým globálním problémem, protože změna klimatu, odlesňování, znečištění a další ekologické problémy ohrožují budoucnost naší planety. Tyto problémy mají významný dopad na ekonomiku a společnost jako celek. Je zřejmé, že právě korporátní podniková sféra hraje klíčovou roli v boji s tímto negativním trendem. Environmentální pilíř, který se zaměřuje na dopad společnosti na životní prostředí a hospodaření s přírodními zdroji, je tak v posledních letech důležitější. Vzhledem k tomu, že si investoři a spotřebitelé stále více uvědomují

⁴⁴ KELL, Georg, [b.r.]. The Remarkable Rise Of ESG. Forbes [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/> (přeloženo autorem)

zmíněné problémy, společnosti, které upřednostňují udržitelnost životního prostředí, s větší pravděpodobností přilákají investice a loajalitu spotřebitelů.

Rizika opomenutí environmentálního pilíře ESG jsou příliš významná, než aby je společnost ignorovala. Podniky, které upřednostňují udržitelnost životního prostředí, mohou získat významné výhody, jako jsou úspory nákladů, vyšší efektivita a přístup na nové trhy. Například investice do obnovitelné energie a energeticky účinných postupů mohou snížit náklady na energii a zlepšit hospodářský výsledek společnosti. Podobně také začlenění zásad oběhového hospodářství, jako je používání recyklovaných materiálů a snižování odpadu, může vést k úspoře nákladů a větší účinnosti zdrojů. Společnosti mohou také vytvářet nové tržní příležitosti vývojem udržitelných produktů a služeb. S rostoucí poptávkou po udržitelných produktech a službách tak mohou firmy vstoupit do nových spotřebitelských segmentů a získat konkurenční výhodu na trhu.

Environmentální pilíř je zdaleka nejvíce cíleným a poměrně snadno pochopitelným pilířem. Důvod je jednoduchý – samotný vznik udržitelnosti započaly environmentální problémy, a tudíž má tento pilíř nejdelší historii. Na rozdíl od ostatních dvou pilířů již existují systémy pro sledování výsledných dopadů v této kategorii. Společnosti jsou schopny měřit ekologickou efektivitu, jako je spotřeba vody, spotřeba energie a emise skleníkových plynů, a také implementovat řešení, jako jsou materiály a postupy šetrné k životnímu prostředí, které pomáhají snížit jejich ekologickou stopu.⁴⁵ Naopak jednou z výzev environmentálního pilíře je, že dopad podniku často není stále plně vyčíslen. To znamená, že existují externality, které se nepromítají do spotřebitelských cen. Celkové náklady na odpadní vodu, oxid uhličitý, rekultivaci půdy a odpad obecně není snadné vypočítat, protože společnosti nejsou vždy přímo těmi, kdo mohou tuto část řetězce ovlivnit. Praxe benchmarkingu se tedy snaží tyto externality kvantifikovat, aby bylo možné sledovat a smysluplným způsobem vykazovat pokrok v jejich snižování.⁴⁶

Stručně řečeno, environmentální pilíř se stal kritickým faktorem pro podniky, které chtějí prosperovat v měnícím se světě. Upřednostněním udržitelnosti životního prostředí mohou společnosti přilákat investice a loajalitu spotřebitelů, dodržovat jednotlivé předpisy a normy. Mimo to mohou také

⁴⁵ Countable, [b.r.]. The Three pillars of ESG. Countable [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.countable.com/blog/the-three-pillars-of-esg> (přeloženo autorem)

⁴⁶ Investopedia., [b.r.]. The 3 Pillars of Corporate Sustainability. Investopedia [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp> (přeloženo autorem)

vytvářet nové tržní příležitosti, a zároveň podporovat pozitivní změny pro planetu. Pro detailnější pochopení níže najdeme konkrétní příklady otázek, které si jednotlivé společnosti kladou, aby zajistily správné plnění environmentálního pilíře.

Hlavní otázky *environmentálního* pilíře:

- Jakým způsobem ovlivňují aktivity společnosti životní prostředí, od lokální až po globální úroveň?
- Jaké jsou environmentální dopady spojené s produkty a službami nabízenými společností?

Ukázkové otázky dle jednotlivých faktorů *environmentálního* pilíře:

- Kolik emisí skleníkových plynů produkujeme a jaké kroky můžeme podniknout, abychom je snížili?
- Využíváme přírodní zdroje efektivně a dokážeme najít způsoby, jak je snížit?
- Jak nakládáme s odpady a likvidací? Můžeme snížit produkci odpadu?
- Jsou naše produkty a služby šetrné k životnímu prostředí? Můžeme provést změny, aby byly udržitelnější?
- Zvažujeme dopad našeho dodavatelského řetězce na životní prostředí? Můžeme spolupracovat s dodavateli na zlepšení jejich postupů udržitelnosti?

2.2.3 Koncept sociálního pilíře - "S"

Jak již bylo zmíněno ve společenské dimenzi udržitelnosti, sociální udržitelnost je o identifikaci a řízení dopadů podnikání na lidi. Zcela zásadní je pak kvalita vztahů společnosti a zapojení s jejími stakeholdery. Společnosti přímo nebo nepřímo ovlivňují to, co se děje se zaměstnanci, pracovníky v hodnotovém řetězci, zákazníky a místními komunitami, a je důležité tyto dopady řídit proaktivně.⁴⁷

Společnosti, které nezacházejí se svými zaměstnanci nebo zákazníky férově, využívají bezohledné dodavatele nebo málo dbají na komunity, ve kterých působí, pravděpodobně nebudou dlouhodobě prosperovat. Důvody jsou zřejmé - společnost, která neposkytuje bezpečné a zdravé pracovní

⁴⁷ UNITED NATIONS, [b.r.]. Social Sustainability | UN Global Compact [online] [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social#> (přeloženo autorem)

prostředí, má například menší pravděpodobnost, že bude mít spokojenou a produktivní pracovní sílu. Podobně společnost, která omezuje bezpečnost produktů, neudržitelně prodává produkty, nebo má špatné kontroly ochrany osobních údajů, riskuje dlouhodobé poškození dobré pověsti. Sociální problémy mohou nastat přímo v dodavatelském řetězci, kdy společnosti čelí sankcím, pokud jednají s dodavateli, kteří špatně zacházejí se svými zaměstnanci nebo kteří poškozují životní prostředí. Zároveň tak mohou společnosti čelit vysokým pokutám nebo soudním sporům, pokud jejich operace poškodí místní komunity - např. znečištění nebo špatné zacházení s místními zdroji.⁴⁸

Sociální pilíř ESG se tedy soustředí na myšlenku, že společnosti by měly nést odpovědnost za dopad svého jednání na společnost. Tento přístup je odrazem rostoucího uznání, že podniky mají odpovědnost nejen vůči svým akcionářům, ale také vůči svým zaměstnancům, zákazníkům a okolním komunitám. Pilíř „S“ pokrývá širokou škálu sociálních problémů, jako jsou pracovní normy, lidská práva, rozmanitost (diverzita) zaměstnanců, vztahy s komunitami a bezpečnost produktů. Tyto faktory mohou mít významný dopad na pověst společnosti, a také na její finanční výkonnost. Celkově je tento pilíř ESG důležitým faktorem pro společnosti, které chtějí fungovat odpovědným a udržitelným způsobem. Naopak neřešení sociálních problémů může zároveň vést k poškození dobrého jména, právní odpovědnosti a finanční ztrátě.

Ostatní aspekty ESG se zaměřují na dopady korporace na planetu, vnitřní funkce a politiku, zatímco sociální faktory se týkají již zmíněných interních vztahů korporací s lidmi, nebo také jednotlivých externích napojení na instituce mimo ni. Udržitelní investoři se budou logicky snažit minimalizovat riziko, které společenské faktory představují pro výnosy. Stejně jako u ESG investování jako celku může být upřednostňování společností, které věnují pozornost těmto sociálním problémům, způsobem, jak investoři promítnou své strategické hodnoty do portfolií. Tyto hodnota pak mohou vést k vyšším a spolehlivějším výnosům v dlouhodobém horizontu.⁴⁹

Závěrem lze říci, že sociální pilíř ESG se stává stále důležitějším, protože investoři uznávají potřebu zvažovat dané sociální faktory spolu s environmentálními aspekty a úvahami o interní správě.

⁴⁸ JPMorgan, [b.r.]. ESG Social Factors: Accessing the „S“ in ESG | J.P. Morgan Asset Management [online] [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://am.jpmorgan.com/be/en/asset-management/institutional/investment-strategies/sustainable-investing/esg-social-factors/> (přeloženo autorem)

⁴⁹ S&P GLOBAL, [b.r.]. What is the “S” in ESG? [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-s-in-esg> (přeloženo autorem)

Zahrnuje řadu problémů, včetně pracovních norem, vztahů s komunitami, lidských práv a bezpečnosti výrobců. Společnosti, které upřednostňují společenskou odpovědnost, mohou těžit ze zvýšené reputace značky, loajality zákazníků a zapojení zaměstnanců, zatímco společnosti, které zanedbávají sociální faktory, mohou čelit poškození pověsti a finančním důsledkům. Celkově může integrace sociálního pilíře do investičních rozhodnutí vést k pozitivnímu sociálnímu dopadu a přispět k udržitelné dlouhodobé tvorbě hodnoty. Níže opět najdeme konkrétní příklady otázek, které vedou společnosti k sociální udržitelnosti.

Hlavní otázky *sociálního pilíře*:

- Jaký dopad má chování firmy na společnost?
- Které interní a externí procesy mají přímé či nepřímé sociální dopady?

Ukázkové otázky dle jednotlivých faktorů *sociálního pilíře*:

- Platíme našim zaměstnancům spravedlivě? Jsou v naší struktuře odměňování nějaké nespravedlnosti?
- Poskytujeme bezpečné a zdravé pracovní prostředí? Jak řešíme jakékoli rizika související s bezpečností na pracovišti?
- Podporujeme diverzitu a začleňování zaměstnanců? Existují oblasti, kde se můžeme zlepšit?
- Zapojujeme se do místní komunity a máme na ni pozitivní dopad?
- Jak řešíme otázky lidských práv související s našimi obchodními operacemi? Jaké kroky můžeme podniknout, abychom zajistili, že nepřispíváme k žádnému porušování těchto práv?

2.2.4 Koncept pilíře řízení - "G"

Při analýze environmentálních, sociálních a řídicích faktorů se na prvek „G“ často zapomíná při úvahách nad klimatickými a společenskými riziky. Pochopení rizik a příležitostí správy a řízení při rozhodování dnes však hraje klíčovou roli. Z historie víme, že špatné praktiky interní správy a řízení společnosti stály v jádru některých z největších firemních skandálů. „G“ v ESG se týká řídicích faktorů rozhodování, od tvorby strategické politiky, po rozdělení práv a povinností mezi různé účastníky v korporacích, včetně představenstva, manažerů, akcionářů a zainteresovaných stran. Faktory řízení označují pravidla a postupy pro korporace a umožňují investorům prověřovat vhodné postupy řízení, stejně jako environmentální a sociální faktory. Mise společnosti, role a složení správních rad,

práva akcionářů, a způsob měření výkonnosti společnosti, jsou základními prvky struktur správy a řízení společnosti.⁵⁰

Jednoduše řečeno, tento pilíř správy a řízení se týká toho, jak je společnost řízena a kontrolována. Zaměřuje se ovšem na faktory, které bychom čekali spíše v pilíři "S", jako je např. diverzita představenstva, odměny vedoucích pracovníků, práva akcionářů a transparentnost při rozhodování. Správné a vyvážené nastavení správních procesů ve společnosti je tak základním elementem jakéhokoli budoucího vývoje, protože zajišťuje, že společnost je odpovědná všem svým zainteresovaným stranám. Pomáhá také předcházet firemním skandálům a neetickému chování, které může poškodit pověst společnosti a vést k finančním ztrátám. Přísné postupy správy a řízení mohou také vést k lepší finanční výkonnosti a dlouhodobé udržitelnosti, a to z důvodu, že správně řízené společnosti mají tendenci přijímat informovanější rozhodnutí a nastavovat efektivnější interní procesy.

Důležitým aspektem tohoto pilíře správy je to, že většina společností je již z podstaty věci obeznána, což je hlavní výhoda, pokud jde o zavedení širšího rámce ESG. Zatímco environmentální reporting a sociální vztahy mohou být pro společnosti dle dodržování předpisů "novým územím", otázky správy a řízení jsou již pravděpodobně dlouhodobě řešeny. Problém ovšem nastává v tom, jak je kvantifikovat. Tyto "G" faktory jsou úzce propojeny se stávajícími funkcemi dodržování předpisů, jako jsou právní záležitosti, interní audity a lidské zdroje. Je tak zapotřebí větší zapojení více stakeholderů a nastavení konkrétních indexů měření. Dnes existuje také spousta skandálů, které ukazují, jak nedostatek podnikového řízení, dohledu vedení a odpovědnosti může mít katastrofální důsledky. Uprostřed zpřísnujícího se regulačního prostředí je zkrátka nezbytné, aby se společnosti takovým nástrahám vyhnuly přijetím solidní strategie řízení. Nejen, že tato strategie sníží rizika, ale také podpoří důvěru investorů, a položí základy pro vytvoření úspěšné ESG implementace. V neposlední řadě také u tohoto pilíře níže najdeme souhrn jednotlivých návodných otázek.

Hlavní otázky pilíře řízení:

- Lze jednání společnosti považovat za etické?
- Je společnost považována za důvěryhodnou pro všechny její stakeholdery?

⁵⁰ S&P GLOBAL, [b.r.]. What is the "G" in ESG? [online] [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-g-in-esg> (přeloženo autorem)

Ukázkové otázky dle jednotlivých faktorů pilíře řízení:

- Jsme v našich obchodních operacích transparentní a sdělujeme všechny relevantní informace zúčastněným stranám?
- Dodržujeme všechny příslušné zákony a předpisy? Máme zavedeny zásady a postupy k zajištění souladu se všemi nařízeními?
- Řídíme střety zájmů efektivně a vyhýbáme se případným etickým porušením?
- Jak řídíme politiku rizik? Jaké kroky můžeme podniknout ke zmírnění potenciálních rizik, která by mohla ovlivnit naše obchodní operace?
- Podporujeme odpovědnost v celé organizaci a zajišťujeme, aby si všichni zaměstnanci byli vědomi svých rolí a povinností?

2.3 Kritika ESG konceptu

ESG faktory získaly v posledních letech významnou pozornost, protože se stále více investorů snaží sladit svá investiční portfolia se svými budoucími hodnotami. Jak již bylo několikrát zmíněno, koncepce ESG zohledňuje při investičních rozhodnutích dopad environmentálních a sociálních praktik společnosti, a také její struktury řízení. Zatímco koncept ESG byl chválen za podporu odpovědného chování firem, čelil také kritice ze strany některých investorů a analytiků. Kritika ESG ovšem není nic nového. Hlavní námitky dle průzkumu spol. McKinsey můžeme rozdělit do následujících 4 názorových proudů⁵¹:

1. ESG není žádoucí, protože odvádí pozornost.

- *Jednou z námitek proti ESG je, že může být vnímáno jako odvádění pozornosti od hlavního cíle vydělat co nejvíce peněz, a zároveň dodržovat základní pravidla společnosti. Kritici argumentují, že ESG je pouze tah pro styk s veřejností nebo prostředek k využívání vyšších motivů zákazníků, investorů nebo zaměstnanců. Kromě toho lze úsilí ESG považovat za aditivní a příležitostné, přičemž mnoho závazků týkajících se udržitelnosti nebo rozmanitosti, spravedlnosti a začlenění (DEI) zůstává nesplněno.*

⁵¹ McKinsey, [b.r.]. ESG is essential for companies to maintain their social license | McKinsey [online] [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why/> (přeloženo autorem)

2. ESG není proveditelné, protože je ze své podstaty příliš obtížné.

- *Druhá kritika ESG je, že je ze své podstaty obtížné implementovat. Zatímco finanční návratnost lze řešit přímo, implementace ESG způsobem, který rezonuje mezi více zúčastněnými stranami, je mnohem složitější. Manažeři mohou mít problémy s vyvážením potřeb různých zainteresovaných stran, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé a životní prostředí. Nemusí existovat jasný mandát od akcionářů a může být nutné provést kompromisy mezi konkurenčními zájmy.*

3. ESG není zcela měřitelné, alespoň v jakékoli proveditelné míře.

- *Další námitka proti ESG je, že je obtížné všechny dané faktory přesně měřit. Zatímco jednotlivé dimenze E, S a G lze auditovat, kritici tvrdí, že souhrnné skóre ESG postrádá smysl. Různí poskytovatelé hodnocení ESG a skóre používají různé metodiky a váhy, což vede k rozdílným skóre. Dokonce i organizace jako Global Reporting Initiative a Sustainability Accounting Standards Board mohou měřit stejné jevy odlišně.*

4. I když lze ESG měřit, neexistuje žádný smysluplný vztah k finanční výkonnosti.

- *V neposlední řadě někteří kritici tvrdí, že i když lze ESG měřit, neexistuje žádný smysluplný vztah k finanční výkonnosti. Pozitivní korelace s vyšší výkonností může být vysvětlena jinými faktory, a příčinná souvislost tak není jasná. Zatímco některé investiční fondy zaměřené na ESG dosahují lepších výsledků než širší trh, některé nikoli. Některé společnosti a fondy, které překonaly svou standardní výkonnost, mohou mít alternativní vysvětlení svého úspěchu.*

Mimo tyto hlavní kritické názorové proudy existuje také nechvalná souvislost ESG s tzv. *greenwashingem*. *Greenwashing* je praktika, ve které společnosti zveličují své ESG postavení, aby přilákaly společensky odpovědné investory. Může tedy dnes být pro investory náročné rozlišovat mezi společnostmi, které jsou skutečně oddány otázkám ESG, a těmi, kteří tento koncept pouze uměle prezentují navenek, aniž by měli konkrétní výsledky. Někteří investoři zároveň tvrdí, že koncept ESG může poškodit návratnost investic tím, že omezí investiční příležitosti. Protože investování ESG potenciálně zahrnuje nepřímé vyloučení některých společností nebo odvětví na základě jejich environmentálních nebo sociálních praktik, někteří investoři se domnívají, že to může omezit jejich schopnost diverzifikovat svá portfolia a potenciálně snížit výnosy.

Navzdory těmto výtkám má však koncept ESG několik významných výhod. Obecně lze říct, že celý koncept povzbuzuje společnosti, aby přijaly udržitelnější a sociálně odpovědnější postupy, které mohou vést k pozitivním environmentálním a sociálním dopadům. ESG může ve skutečnosti také zlepšit dlouhodobou finanční výkonnost společnosti zlepšením reputace, tedy přilákáním

společensky odpovědných investorů. Může také poskytnout rámec pro identifikaci příležitostí pro inovace, úspory nákladů a růst výnosů. I když implementace ESG může být náročná, je to také příležitost zapojit své zúčastněné strany, a upřednostnit tak problémy, které jsou dnes pro zákazníky stále důležitější. Společnosti, které úspěšně integrují ESG do své obchodní strategie, mohou prokázat lepší strategické vedení, budovat důvěru a vytvářet sdílenou hodnotu pro všechny zúčastněné strany. V neposlední řadě je zapotřebí dodat, že i když měření faktorů ESG může být složité, je také možné použít více zdrojů dat, benchmarků, a vzájemných srovnání k posouzení pokroku a identifikaci oblastí pro zlepšení. To vše ve spolupráci s dnes již velmi významnými agenturami a poradenskými společnostmi. Výsledné ESG skóre může být užitečným nástrojem, nicméně je ovšem zapotřebí hlubší pochopení jedinečného kontextu a strategie každé společnosti.

Co se týče posledního argumentu, a tedy přímé korelace ESG s finanční výkonností společnosti, je zřejmé, že nemusí být plně a krátkodobě prokázán. Dnes ovšem přibývá důkazů, že společnosti se stabilními postupy ESG mohou dlouhodobě dosahovat lepších výnosů, a zároveň vykazovat nižší riziko. Stručně řečeno, ESG není rozptýlením nebo nespílitelnou výzvou, ale spíše příležitostí pro společnosti sladit svůj účel, hodnoty a jednání, s měnícími se očekáváními společnosti a potřebami naší planety. Díky tomuto závěru se také EU rozhodla rozpracovat celý koncept detailněji, což vyústilo v přijetí CSRD směrnice, která je podrobně rozpracována v následující kapitole.

3 Implementace ESG v praxi

S rostoucí poptávkou po ESG reportingu je nezbytné porozumět základům nefinančního reportingu a jeho implementaci v praxi. Nefinanční reporting, také známý jako reporting udržitelnosti, je proces vykazování výkonnosti společnosti v oblasti životního prostředí, sociálních věcí a správy (ESG). V minulosti bylo nefinanční výkaznictví považováno za dobrovolné, ale nyní se stalo nezbytnou součástí rámce podnikového výkaznictví. Tato závěrečná kapitola teoretické části je zaměřena na praktický a legislativní základ nefinančního reportingu.

3.1 Definice a vývoj nefinančního reportingu

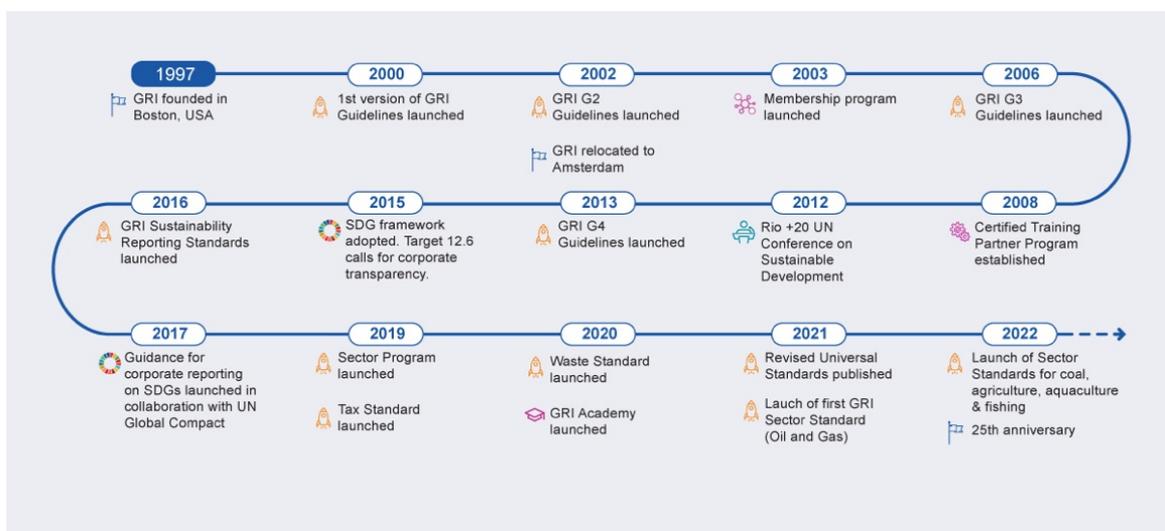
Reporting je součástí života společností a nezbytným nástrojem řízení podniku. V systému volného trhu musí organizace poskytovat informace podle potřeb zúčastněných stran, aby mohly činit racionální a informovaná rozhodnutí. Zveřejnění musí být veřejné, přesné, včasné, srozumitelné, úplné a objektivní. Výroční zprávy používají společnosti ke sdělování informací všem zainteresovaným stranám. Tyto zprávy obsahují informace stanovené legislativou příslušné společnosti, nejčastěji založené na finančních informacích. Jednotlivé výstupy ovšem dnes nestačí k poskytnutí dostatečných informací potenciálním investorům pro správné investiční rozhodnutí. Protože akcionáři chtějí komplexnější a jasnější informace, náklady a nepohodlí, objevuje se nová forma podnikového výkaznictví, která překonává omezení současného modelu – nefinanční forma reportingu (NFR).⁵²

Abychom ovšem představili celkový koncept NFR, je zapotřebí pochopit celkový kontext a propojení s klasickým finančním vykazováním. Obecně lze říct, že samotné udržitelné podnikání se objevilo jako reakce na environmentální výzvy způsobené lidskou činností – změna klimatu, ztráty biologické rozmanitosti a znečištění. Výroční podnikové zprávy jsou tedy zásadní pro osoby s rozhodovací pravomocí uvnitř i vně společnosti, aby porozuměli jednotlivým aktivitám a jejich dopadům. Moderní podniková ekonomika však čelí komplexnějším požadavkům na nefinanční výkaznictví, které zahrnuje výkaznictví o sociálních a ekologických aspektech podnikání, tj. o udržitelné obchodní praxi. Udržitelnost podnikání je také často definována jako řízení s trojím ziskem, což je proces, ve kterém společnost řídí svá finanční, sociální a ekologická rizika, a zároveň tvoří finální hrozby a příležitosti.

⁵² ROXANA-IOANA, Bobitan a Stefea PETRU, 2017. The Non-Financial Reporting-The Story Behind The Numbers. Annals - Economy Series [online]. 3, 94–100 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org//a/cbu/jrnlec/y2017v3p94-100.html> (přeloženo autorem)

Tyto tři dopady byly již v práci dříve zmíněny - *zisk, lidé a planeta* (3P), zavedená Elkingtonem v roce 1994.⁵³ Tento trojúhelník lze považovat za počátky konkrétnějších úvah o nefinančním reportingu.

Velmi důležitý milník pro nefinanční výkaznictví byl rok 1997, kdy vznikla společnost *GRI - Global Reporting Initiative*. Společnost GRI byla založena v Bostonu (USA) v roce 1997 po veřejném pobouření kvůli ekologickým škodám způsobeným únikem ropy Exxon Valdez. Cílem bylo vytvořit první mechanismus odpovědnosti, který by zajistil, že společnosti dodržují zásady odpovědného chování k životnímu prostředí, který byl poté rozšířen o sociální, ekonomické a správní otázky. Od roku 2000 začala společnost GRI vydávat jednotlivé rámce o vykazování udržitelnosti, které jsou dnes základem pro měření mnoha ESG faktorů. V roce 2016 GRI přešlo od poskytování jednotlivých rámců k nastavení prvních globálních standardů pro reporting udržitelnosti – standardů GRI. Standardy jsou nadále aktualizovány a doplňovány, včetně nových standardů pro daně (2019) a odpadů (2020), velké aktualizace univerzálních standardů (2021) a pokračujícího zavádění specifických sektorových standardů.⁵⁴ Pro detailní pochopení vývoje těchto GRI standardů a nástrojů pro výkaznictví, je níže přiložena infografika o historii GRI.



Obrázek 9 - Historie GRI⁵⁵

⁵³ BEDENIK, Nidžara Osmanagić, Petra BARIŠIĆ, Nidžara Osmanagić BEDENIK a Petra BARIŠIĆ, 2019. Nonfinancial Reporting: Theoretical and Empirical Evidence [online]. B.m.: IntechOpen [cit. 2023-02-20]. ISBN 978-1-78985-154-0. Dostupné z: doi:10.5772/intechopen.87159 (přeloženo autorem)

⁵⁴ GRI. GRI - Mission & history [online] [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/> (přeloženo autorem)

⁵⁵ Zdroj: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Ve 21. století význam nefinančního reportingu stále roste, a to primárně z důvodu masivního nárůstu podnikatelských aktivit. Podnikatelské subjekty by se tedy neměly zaměřovat pouze na finanční aspekty, ale musí se zaměřit i na nové, nefinanční aspekty. Nefinanční informace vždy hrály druhořadou roli ve srovnání s finančními informacemi, které byly trvale považovány za nejkritičtější reportovací nástroj pro reprezentaci dynamiky společnosti. Navzdory tomu jsou sociální a environmentální rozpočty zakořeněny v dávné minulosti. Zpočátku byly nefinanční informace okrajové a byly nepřímo součástí finančních zpráv. Rostoucí význam sociálních, environmentálních a řídicích otázek však v posledních třiceti letech začal vést k přípravě autonomních a nezávislých nefinančních zpráv. Tyto zprávy se aktuálně stávají mnohem složitějšími a přehlednějšími, protože obsahují širokou škálu informací zaměřených na uspokojení potřeb různých kategorií zúčastněných stran.⁵⁶

Významným pokrokem v historii nefinančního výkaznictví bylo zavedení *směrnice Evropské unie o nefinančním výkaznictví (NFRD)* v roce 2014. NFRD vyžaduje, aby velké společnosti v EU uváděly informace o své výkonnosti ESG ve svých výročních zprávách. To zahrnuje informace o dopadu na životní prostředí, sociálních a zaměstnaneckých záležitostech, dodržování lidských práv a boji proti korupci. NFRD byl první předpis svého druhu a připravil půdu pro podobná nařízení v jiných částech světa. V dubnu 2021 Evropská komise navrhla směrnici *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, jejímž cílem je revidovat a posílit NFRD. Dnes byla tato směrnice přijata, a stala se tak základem pro celkový ESG reporting koncept. Obě tyto směrnice jsou detailně rozebírány v následujících podkapitolách.

Závěrem lze říct, že celkově byla historie nefinančního reportingu charakterizována postupným posunem ke komplexnějšímu a standardizovanému reportingu výkonnosti společností. To bylo způsobeno různými faktory, včetně zvýšené poptávky zainteresovaných stran po transparentnosti a odpovědnosti, potřebě řídit zvyšující se rizika, a regulačních iniciativ na podporu podávání zpráv o udržitelnosti. Celkový posun nefinančního reportingu je velmi pozitivní a je zřejmé, že data, které musí společnosti nově reportovat, poskytnou mnohem komplexnější obraz o jejich aktuálním stavu. Nicméně se stále nacházíme v situaci, kdy postrádáme jasnou a unifikovanou metodologii jednotlivých reportů, což bude cílem následujících let.

⁵⁶ Elbano de Nuccio, 2020. From Non-Financial Disclosure to Integrated Reporting. IFAC [online] [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/non-financial-disclosure-integrated-reporting> (přeloženo autorem)

3.2 Vývoj EU směrnic v rámci nefinančního reportingu

V reakci na rostoucí poptávku po nefinančním výkaznictví vypracovala Evropská unie (EU) řadu směrnic zaměřených na podporu transparentnosti a odpovědnosti v podnikovém výkaznictví. Tato nařízení sehrála významnou roli při utváření prostředí nefinančního výkaznictví v Evropě a pomohly prosadit udržitelnější a odpovědnější přístup k podnikání. Tato kapitola poskytne přehled o vývoji směrnic EU v rámci nefinančního výkaznictví. Prozkoumá klíčové faktory stojící za vývojem těchto směrnic, vývoj přístupu EU k nefinančnímu výkaznictví v průběhu času, a v neposlední řadě uvádí klíčové rysy nejnovějších směrnic EU týkajících se této problematiky.

Vývoj směrnic EU o nefinančním výkaznictví byl ovlivněn řadou faktorů. Jedním z klíčových faktorů byla rostoucí poptávka po větší transparentnosti a odpovědnosti v podnikovém výkaznictví. Tato poptávka byla podporována obavami o sociální a environmentální dopady podniků. Další klíčovou hnací silou vývoje směrnic EU o nefinančním výkaznictví byla potřeba harmonizovat standardy výkaznictví v celé EU. Před přijetím směrnic, které jsou detailněji popsány v následujících podkapitolách, byla v různých členských státech EU nejednotnost v nefinančním výkaznictví. To ztěžovalo zúčastněným stranám srovnávat výkonnost společností na různých trzích a bránilo rozvoji celkového konceptu zmíněného výkaznictví.

V rámci Evropské zelené dohody je financování hospodářských činností, které podporují environmentální, sociální a řídicí cíle, klíčem k podpoře udržitelného růstu. Tento směr pomůže při financování zeleného přechodu a uvolnění investic potřebných k dosažení klimatické neutrality do roku 2050. Důležitým způsobem, jak nasměrovat finanční a kapitálové toky do udržitelných investic, je zlepšit dostupnost dat a zveřejňování nefinančních informací ze strany společností a finančních institucí (tj. informací týkajících se životního prostředí, sociálních záležitostí a záležitostí souvisejících se zaměstnanci, dodržování lidských práv, a opatření proti korupci a úplatkářství). To usnadňuje měření, sledování a řízení výkonnosti společností a jejich dopadu na společnost. Přijetí směrnic o zveřejňování nefinančních informací nastavilo EU jasný kurz směrem k větší obchodní transparentnosti, a zároveň k odpovědnosti v sociální a environmentální oblasti.⁵⁷

⁵⁷ NORA, HAHNKAMPER-VANDENBULCKE, [b.r.]. Non-financial Reporting Directive. [online] [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf) (přeloženo autorem)

Přístup EU k nefinančnímu výkaznictví se v průběhu času výrazně vyvíjel. První směrnice EU (*Non-financial Reporting Directive - NFRD*) k této problematice byla přijata v roce 2014 a zaměřila se na zveřejňování informací týkajících se faktorů životního prostředí, sociálních věcí a řízení (ESG). Tato směrnice byla zaměřena na zlepšení kvality a konzistentnosti nefinančního výkaznictví v celé EU a byla považována za zásadní krok k podpoře udržitelnosti a odpovědných obchodních postupů. Od zavedení této první směrnice se přístup EU k nefinančnímu výkaznictví nadále vyvíjel. V následujících letech zavedla EU další rozšiřující směrnice o zveřejňování nefinančních informací a jejich rozsahu. Díky těmto ustanovením byl tak vyšší rozsah požadavků na nefinanční výkaznictví a společnosti zveřejňovaly informace o řadě faktorů ESG mnohem detailněji.

Značný posun lze zaznamenat na začátku 20. let tohoto století, kdy se schválila dvě zásadní nařízení – v roce 2021 nařízení o zveřejňování informací o udržitelném financování (SFDR), a následně v roce 2022 EU přijala směrnici o korporátním výkaznictví o udržitelnosti (CSRD). Všechny zmíněné směrnice jsou detailně popsány v podkapitolách na následujících stranách.

Pokud bychom tak měli shrnout celkový legislativní vývoj v tématu nefinančního reportingu v EU, je zřejmé, že byl řízen řadou faktorů. Primární faktory, které hrály klíčovou roli byl tlak po větší transparentnosti společností, a následně pak potřeba sjednocení konkrétních standardů nefinančního výkaznictví v celé EU. Tyto faktory tak napomohly k přijetí, dnes již známých, směrnic, které tvoří základ pro ESG reporting.

3.2.1 SFRD a EU taxonomie

Nařízení o zveřejňování informací souvisejících s udržitelností v odvětví finančních služeb (*Sustainable Finance Disclosure Regulation - SFDR*) stanovuje, která data o udržitelnosti musí účastníci finančního trhu a finanční poradci sbírat a zveřejňovat. SFDR je účinná od 10. března 2021 a od 1. ledna 2022 platí nové požadavky. Toto nařízení od investičních podniků, správců investičních fondů, bank, pojišťoven a finančních poradců vyžaduje, aby na svých webových stránkách a v předmluvní dokumentaci uváděli stručné informace o svých strategiích pro začleňování rizik týkajících se udržitelnosti. Zároveň tato směrnice upravuje následný soulad zásad odměňování. Všechny tyto informace by měly být průběžně aktualizovány.⁵⁸ Dle SFDR musí účastníci finančního trhu zveřejňovat

⁵⁸ Frankboldadvisory. Co se mění v ESG reportingu ve finančním sektoru od ledna 2022? [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.frankboldadvisory.cz/post/co-se-meni-v-esg-reportingu-ve-financnim-sektoru-od-ledna-2022>

informace o hlavních nepříznivých dopadech investičních rozhodnutí na úrovni subjektu a finančního produktu. Další požadavky se pak týkají finančních produktů, prosazujících environmentální nebo sociální vlastnosti (tzv. *světle zelené produkty*), a finančních produktů sledujících cíl udržitelných investic (tzv. *tmavě zelené produkty*). V neposlední řadě také v Česku nabyl účinnosti nový zákon novelizující stávající nařízení v oblasti finančního trhu, který zavádí přestupky za porušení taxonomie EU a SFDR.⁵⁹

Vedle SFDR směrnice existuje schválené nařízení EU taxonomie, které doplňuje již zmíněnou směrnici o další aspekty v rámci finančních produktů. EU taxonomie je typ regulace, která se v tuto chvíli zaměřuje jen na environmentální aspekty, nicméně do budoucna se plánuje rozšířit také o sociální aspekty. Aby byl investiční produkt považován za udržitelný dle EU taxonomie, musí splňovat 2 základní podmínky⁶⁰:

- *Přispívat alespoň k jednomu ze 6 cílů (viz obrázek níže),*
- *nezpůsobovat významné škody v jiných ohledech (jde o princip „no harm to others“), a zároveň zajišťovat dodržování základních lidských práv a pracovních standardů.*

Podle pravidel EU taxonomie je daný subjekt povinen sdělit informace o tom, zda a do jaké míry splňuje tyto dvě podmínky. Splnění těchto podmínek se pak stanoví jako procentuální podíl na obratu, kapitálových a provozních výdajích.



Obrázek 10 - 6 cílů EU Taxonomie⁶¹

⁵⁹ DREPORT, Redakce, [b.r.]. Evropská komise upřesnila požadavky na zveřejňování informací o udržitelnosti. dReport [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/evropska-komise-upresnila-pozadavky-na-zverejnovani-informaci-o-udrzitelnosti/>

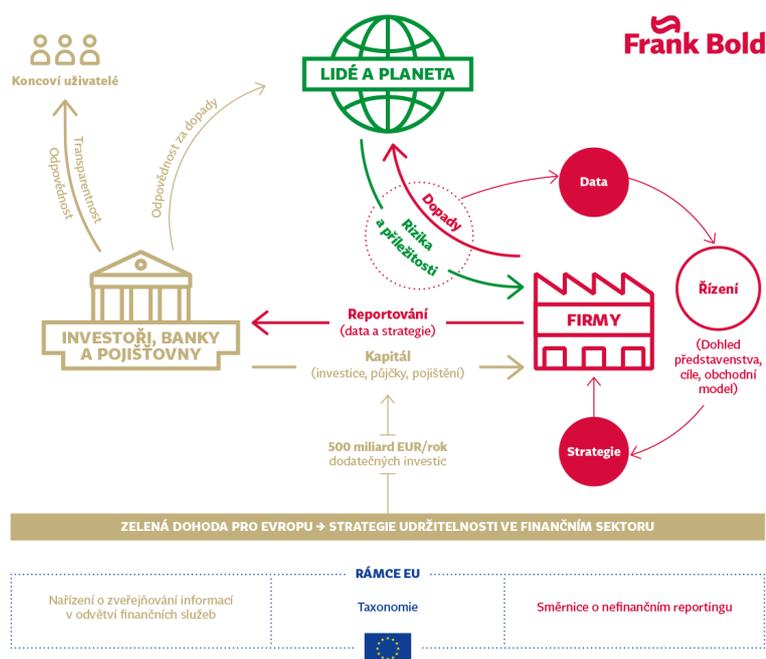
⁶⁰ Fondee, 2022. Co je to ESG regulace: SFDR, EU taxonomie, PAI – chytáte se? - Fondee blog [online] [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.fondee.cz/blog/co-je-to-esg-regulace-sfdr-eu-taxonomie-pai-chytate-se>

⁶¹ Zdroj: <https://www.fondee.cz/blog/co-je-to-esg-regulace-sfdr-eu-taxonomie-pai-chytate-se>

EU taxonomie představuje klíčový nástroj pro klasifikaci udržitelných ekonomických aktivit, který sjednocuje definice toho, co lze považovat za udržitelné. Jednotlivé aktivity dle EU taxonomie lze rozdělit na tři hlavní typy⁶²:

- **Nízkouhlíkové aktivity** – takové, jež jsou v souladu s cíli klimatické neutrality. Jde například o výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů.
- **Přechodové aktivity** – tedy takové, pro něž neexistuje ekonomicky a technologicky realizovatelná udržitelná alternativa. Přičemž platí, že emise skleníkových plynů spojené s touto aktivitou odpovídají nejlepšímu výkonu v sektoru, nebrání rozvoji nízkouhlíkových alternativ a nevedou k tzv. uzamčení uhlíku (carbon lock-in). Příkladem může být výroba cementu za předpokladu, že daný výrobce dosahuje nejnižších emisí v tomto odvětví.
- **Podpůrné aktivity**, které přímo napomáhají ostatním aktivitám naplňovat cíle taxonomie – například výroba technologií na využívání obnovitelných zdrojů, nebo výzkum materiálů pro ochranu před povodněmi.

Na obrázku níže můžeme vidět schéma aktivit jednotlivých subjektů dle legislativního rámce EU taxonomie.



Obrázek 11 - Schéma propojení jednotlivých rámců EU z hlediska udržitelnosti⁶³

⁶² Fakta o klimatu, [b.r.]. Co je taxonomie EU. Fakta o klimatu [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://faktaoklimatu.cz/infografiky/taxonomie-eu>

⁶³ Zdroj: <https://frankbold.org/zpravodaj/kategorie/aktualne/jak-souvisi-chystane-evropske-standardy-pro-reporting-dat-o-udrzitelnosti-firem-s-taxonomii-a-repor>

Závěrem je důležité poznamenat, že tato klasifikace umožňuje sjednotit komunikaci mezi různými aktéry a zvyšuje transparentnost investičních aktivit, což může vést k informovanějším investičním rozhodnutím. Jednoduše řečeno, hlavním cílem EU taxonomie je přesunout soukromý kapitál od znečišťujících projektů k udržitelným. Je důležité zdůraznit, že taxonomie není povinným seznamem projektů k investování a nezakazuje investice do aktivit, které nesplní její kritéria. Díky tohoto rámce dnes ovšem můžeme alespoň ohodnotit jednotlivé aktivity a upozornit všechny zainteresované subjekty na dopady těchto aktivit. Tento rámec tedy usnadňuje finančním aktérům reportování o jejich investicích do udržitelných cílů. Investiční nástroj tohoto typu tak dokáže vykazovat informace o podílu investic, které splňují taxonomická kritéria, což je důležitý nástroj pro budoucí vývoj udržitelnosti.

3.2.2 NFRD směrnice

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2, v roce 2014 byla přijata směrnice o nefinančním výkaznictví (NFRD), která měla dva hlavní účely: zpřístupnit nefinanční informace zúčastněným stranám a investorům. Cílem bylo určit tvorbu hodnoty a rizika společností, a zároveň podpořit společnosti, aby převzaly odpovědnost za sociální a environmentální problémy. Podle této směrnice jsou společnosti povinny poskytovat zprávy o rozvoji podnikání, výkonnosti a dopadu, a také ohledně své pozice v souvislosti s předem definovaným seznamem nefinančních záležitostí. Jedná se tedy o pravidelné zveřejnění svých výročních zpráv, které zahrnují informace o udržitelnosti.⁶⁴ NFRD směrnice vyžaduje, aby tyto hlavní a přidružené dokumenty obsahovaly určitá kritéria. Společnosti se tak musí ujistit, že v těchto zprávách zveřejňují dopady svých obchodních aktivit na problémy, které spadají do následujících kategorií:

- *environmentální záležitosti,*
- *sociální a zaměstnanecké aspekty,*
- *respektování lidských práv,*
- *problematika boje proti korupci a úplatkářství,*
- *rozmanitost ve správní radě.*

⁶⁴ Diana Ribeiro Duarte, Sofia Araújo Matias, 2022. From the NFRD to the CSRD: long story short. IFLR [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.iflr.com/article/2a647e1ubbp4gen3p7lz5/from-the-nfrd-to-the-csrd-long-story-short> (přeloženo autorem)

Směrnice zároveň uplatňuje systém „dodržuj nebo vysvětli“, což znamená, že pokud v jedné z výše uvedených záležitostí neexistují žádné interní normy či zásady, musí společnost alespoň vysvětlit důvody, které k tomu vedou. Tento princip zajišťuje, že pokud společnosti neuplatní politiku týkající se těchto záležitostí, bude to zveřejněno, což společnosti vybízí, aby tuto mezeru řešily, aby se předešlo negativní publicitě.⁶⁵

NFRD se vztahuje na velké společnosti, banky a pojišťovny s více než 500 zaměstnanci, které jsou povinny zveřejňovat informace o svých politikách dle již zmíněných témat výše. Dále jsou povinny zveřejňovat informace o svých obchodních modelech, výsledcích, rizicích, řízení rizik a klíčových ukazatelích výkonnosti. V EU již dle tohoto nařízení reportuje několik tisíc společností a s novou CSRD směrnicí, na kterou všechny tyto, již reportující společnosti, postupně přejdou, to od roku 2024 bude dle dat EU více než 12 tisíc. Celkový faktický souhrn pro NFRD směrnicí můžeme vidět v tabulce níže.

NFRD Směrnice - Faktický souhrn	
Rok přijetí EU	2014
Poslední rok povinné transpozice do vnitrostátního práva	2016
První finanční rok pro povinný reporting	2017 (první report v roce 2018)
Podmínka pro povinný reporting dle NFRD	500+ zaměstnanců
Typ subjektu	korporace, banky, pojišťovny

Tabulka 1- Faktický souhrn pro NFRD směrnicí⁶⁶

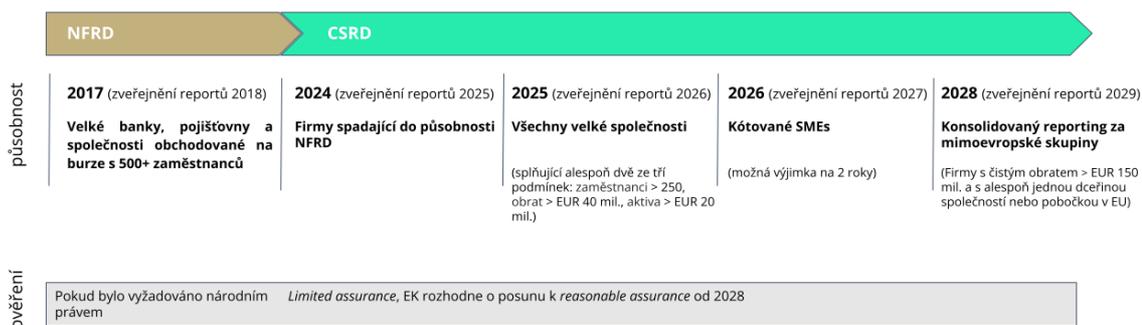
3.2.3 CSRD směrnice

V návaznosti na NFRD směrnicí se objevilo mnoho kritických pohledů na jednotlivé výstupy. Existuje dostatek důkazů, že informace, které společnosti uvádějí, nejsou dostatečné. Zprávy často opomíjejí informace, které investoři a další zainteresované strany považují za důležité. Tyto vykazované informace může být pak obtížné porovnávat mezi společnostmi. Zároveň tak jednotlivé zainteresované strany, které tyto informace dostávají, mají často pochybnosti o jejich relevanci. Problémy s

⁶⁵ Datamaran, [b.r.]. The Non-Financial Reporting Directive (NFRD): What You Need To Know [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.datamaran.com/non-financial-reporting-directive> (přeloženo autorem)

⁶⁶ Zdroj: autor, na základě dat EU - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:32014L0095>.

kvalitou zpráv o udržitelnosti mají dominový efekt. Znamená to, že investoři nemají spolehlivý přehled o rizicích souvisejících s udržitelností, kterým jsou společnosti vystaveny. Investoři stále více chtějí vědět detaily o vlivu společností její interní a externí prostředí. Obecněji řečeno, má-li být trh pro zelené investice důvěryhodný, investoři musí vědět o dopadu společností, do kterých investují. Bez těchto informací nelze peníze směřovat na činnosti šetrné k životnímu prostředí.⁶⁷ Z tohoto důvodu v listopadu roku 2022 Rada Evropské unie schválila směrnici o podávání zpráv o udržitelnosti podniků (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD*), podle níž budou muset společnosti Evropské unie od ledna 2024 plnit podrobné požadavky na zveřejňování nefinančních informací. Tato CSRD měrnice mění již zmíněnou *Směrnici o nefinančním výkaznictví* z roku 2014 (NFRD). Zavádí detailnější rámec a požadavky na podávání zpráv o otázkách udržitelnosti jako jsou environmentální, sociální a lidská práva nebo aspekty správy a řízení.⁶⁸ Jednotlivou časovou návaznost obou směrnic lze vidět na obrázku níže.



Obrázek 12 - Časová osa NFRD a CSRD směrnice⁶⁹

Směrnice se bude týkat i společností mimo EU, které v ní vyvíjejí významnou obchodní činnost. Členské státy jsou povinny provést nová pravidla do 18 měsíců. Nová pravidla pro podávání zpráv o udržitelnosti se budou vztahovat na všechny velké společnosti a na všechny společnosti kótované na regulovaných trzích s výjimkou mikropodniků. Tyto společnosti jsou rovněž odpovědné za

⁶⁷ European Commission, [b.r.]. Corporate Sustainability Reporting Directive proposal. European Commission - European Commission [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_1806 (přeloženo autorem)

⁶⁸ Alice Machová, EY. Rada Evropské unie schválila CSRD směrnici [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/sustainability/rada-evropske-unie-schvalila-csrd-smernici

⁶⁹ Zdroj: https://www.frankboldadvisory.cz/post/esg-v-roce-2023-co-se-zmeni-v-reportingu-a-esg-standardech?_gl=1*1pxnsnq*_up*MQ..&gclid=CjwKCAiA9NGfBhBvEiwAq5vSywpOZRLauOY9XkF9kjXLLA-RuQMpZjdUrn54Kn_qkqYKPW0cQtOTpxoCfUAQAvD_BwE

posuzování informací, pokud jde o jejich dceřiné podniky. Uvedená pravidla platí také pro kótované malé a střední podniky, u kterých se však zohlední jejich specifika. V případě mimoevropských podniků se povinnost podávat zprávy o udržitelnosti vztahuje na všechny společnosti, které v EU vytvářejí čistý obrat dosahující 150 milionů euro, a které mají v EU alespoň jednu dceřinou společnost či pobočku přesahující určité prahové hodnoty. Tyto podniky musí podávat zprávy o svých dopadech v environmentální a sociální oblasti a v oblasti správy a řízení tak, jak jsou definovány v této směrnici.⁷⁰

Firmy tedy budou povinny reportovat tyto ESG informace podle nových standardů, pokud splňují jednu z následujících podmínek:

- a) **obchodují své cenné papíry na regulovaných trzích na burze** (s výjimkou mikro společností)
- b) **splňují alespoň 2 ze 3 následujících kritérií:** má více než 250 zaměstnanců, má čistý obrat minimálně 1 miliardu korun, nebo vlastní aktiva v rozvaze vyšší než 500 milionů korun.

CSRD Směrnice - Faktický souhrn	
Rok přijetí EU	2022
Poslední rok povinné transpozice do vnitrostátního práva	2024
První vlna společností pro povinný reporting	2024 (první report v roce 2025)
Podmínka pro první vlnu dle CSRD	firmy již reportující dle NFRD
Druhá vlna společností pro povinný reporting	2025 (první report v roce 2026)
Podmínka pro druhou vlnu dle CSRD	velké společnosti dle počtu zaměstnanců nebo obratu/aktiv
Třetí vlna společností pro povinný reporting	2026 (první report v roce 2027)
Podmínka pro třetí vlnu dle CSRD	kótované SMEs
Poslední vlna společností pro povinný reporting	2028 (první report v roce 2029)
Podmínka pro poslední vlnu dle CSRD	mimoevropské skupiny

Tabulka 2 - Faktický souhrn pro CSRD směrnici⁷¹

⁷⁰ Rada EU, [b.r.]. Rada s konečnou platností schválila směrnici o podávání zpráv podniků o udržitelnosti [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2022/11/28/council-gives-final-green-light-to-corporate-sustainability-reporting-directive/>

⁷¹ Zdroj: autor, na základě dat EU - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:32014L0095>.

Je zřejmé, že kritérií je hodně a implementace nebude jednoduchá. Na samotnou implementaci v praxi bude navazovat praktická část této práce. Pokud se ovšem podíváme na výhody implementace CSRD směrnice, tak je zřejmé, že jich je opět několik. Asociace společenské odpovědnosti definuje tyto výhody do třech hlavních oblastí⁷²:

1. **Snadnější přístup ke kapitálu** – už dnes jsou ESG kritéria součástí obecně sledovaných kritérií při žádosti o úvěr u některých bankovních institucí, které vyžadují garanci, že jimi poskytnutý kapitál bude využit v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje.
2. **Rychlejší růst společnosti** – společnosti s modelem udržitelného fungování, které mají jednodušší přístup k bankovnímu financování, jsou pro potenciální investory a partnery atraktivnější. ESG reporting tak otevírá dveře novým podnikatelským příležitostem, snižuje náklady a zvyšuje konkurenceschopnost.
3. **Finanční podpora Evropské unie** – projekty udržitelnosti jsou jednou z oblastí, na kterou Evropská unie již vyčlenila velký objem finančních prostředků a počítá s jejich podporou i do budoucna, ať už jde o zvýhodněné úvěry, nebo například dotace prostřednictvím Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost.

Tyto výhody jsou již viditelné u společností, které dlouhodobě reportují dle NFRD standardů, nicméně nová CSRD směrnice zavádí mnohem detailnější styl vykazování, který může být pro některé společnosti poměrně náročný. Hlavní otázka tedy zní, zdali budou společnosti schopny adaptovat všechna kritéria dle schváleného harmonogramu, a zdali budou mít dostatečné interní kapacity na tak komplexní úlohu. Touto otázkou zakončíme celou teoretickou část práce, protože nám poslouží jako základ pro empirickou část, kde z výzkumu vyplynou jednotlivé závěry a doporučení v rámci implementace CSRD směrnice.

⁷² Jakub Málek, Kateřina Roučková, Ráchel Kouklíková, 2023. CSRD – čím se zabývá nová směrnice EU? Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR) [online] [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/csrd-cim-se-zabyva-nova-smernice-eu/>

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Kvantitativní výzkum – PwC průzkum

Doposud se tato práce zabývala teoretickým pozadím celého ESG tématu a rozebírala jednotlivá specifika tohoto rámce. Tato část diplomové práce již přináší praktickou aplikaci tématu do B2B prostředí korporací v ČR. Jak již bylo zmíněno v úvodu, tato práce si klade za cíl odpovědět na výzkumnou otázku, zdali jsou firmy na trhu ČR připraveny na implementaci ESG reportingu od roku 2024 a dále. Základem pro empirickou část je mix kvantitativních dat z výzkumů vybraných společností a kvalitativního výzkumu provedeného formou polostrukturovaných rozhovorů s ESG experty firem na českém trhu. V této kapitole jsou podrobně rozebrány výstupy z výzkumu od společnosti *PricewaterhouseCoopers*⁷³, které poskytují aktuální stav ESG problematiky v České republice. Zmíněný výzkum byl pro tuto část vybrán z důvodu většího počtu respondentů, a přináší tak této práci komplexní vhled pro kvalitativní výzkum autora.

V dubnu roku 2022 společnost *PricewaterhouseCoopers* (dále jen *PwC*) vytvořila průzkum dotazníkovým šetřením s názvem *Czech ESG survey*. Tohoto průzkumu se zúčastnilo celkem 122 společností z různých oborů. Mezi nejčastější obory patřil investiční management, průmyslová výroba a bankovníctví. Důležitým faktorem tohoto průzkumu byla velikost společností, kdy společnost *PwC* získala data jak z korporací (33 respondentů), ale také z SMEs (86 respondentů)⁷⁴. Díky tomuto vzorku společnost vyvozovala jednotlivá data pro všechny vlny reportingu dle CSRD směrnice.

Průzkum byl rozdělen do tří hlavních částí:

1. ESG strategie

- a. *cíl: získání základních dat o strategickém přístupu k ESG z hlediska prioritizace jednotlivých pilířů, nastavení strategických rámců a interních procesů.*

2. Nefinanční reporting

- a. *cíl: evaluace procesů nefinančního reportingu ve společnosti.*

3. ESG a investoři

- a. *cíl: prioritizace konkrétních oblastí v jednotlivých pilířích a dopadů na investice.*

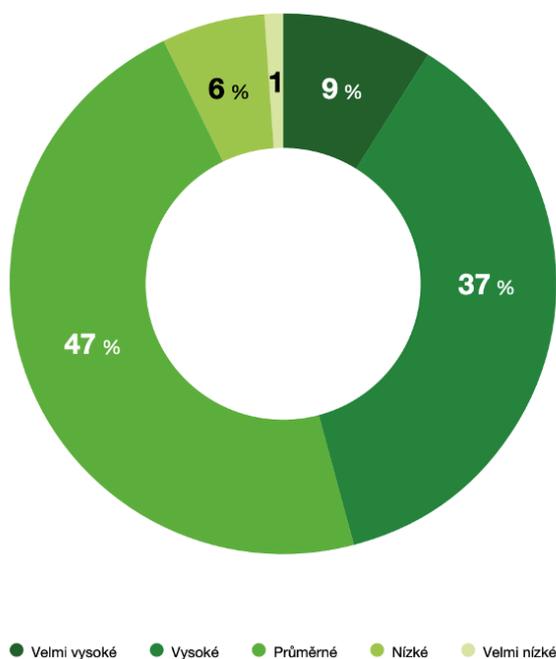
⁷³ Výzkum od společnosti *PwC* je přístupný pouze na vyžádání na webu <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/sustainability/czech-esg-survey.html>. Autor v této práci poskytuje pouze agregovaný komentář těchto dat.

⁷⁴ U třech respondentů nebyla uvedena velikost společnosti.

4.1 Výstupy z části – ESG strategie

Základním poznatkem této části průzkumu bylo individuální ohodnocení respondentů z hlediska znalosti problematiky ESG. Téměř polovina respondentů hodnotí své znalosti v oblasti ESG jako průměrné. Celkově 46 % respondentů považuje své znalosti za vysoké, z čehož 9 % hodnotí své znalosti jako velmi vysoké. Zároveň bylo zjištěno, že respondenti z větších společností (nad 250 zaměstnanců) hodnotí své znalosti na vyšší úrovni, a lze tedy předpokládat větší připravenost na implementaci CSRD směrnice než u SMEs. Nejvyšší znalost tématu byla v oblasti investičního managementu a bankovníctví, což reflektuje již povinná nařízení SFRD směrnice a EU taxonomie. Jednotlivé výsledky lze vidět na grafu níže.

Jak byste ohodnotili své znalosti témat ESG?



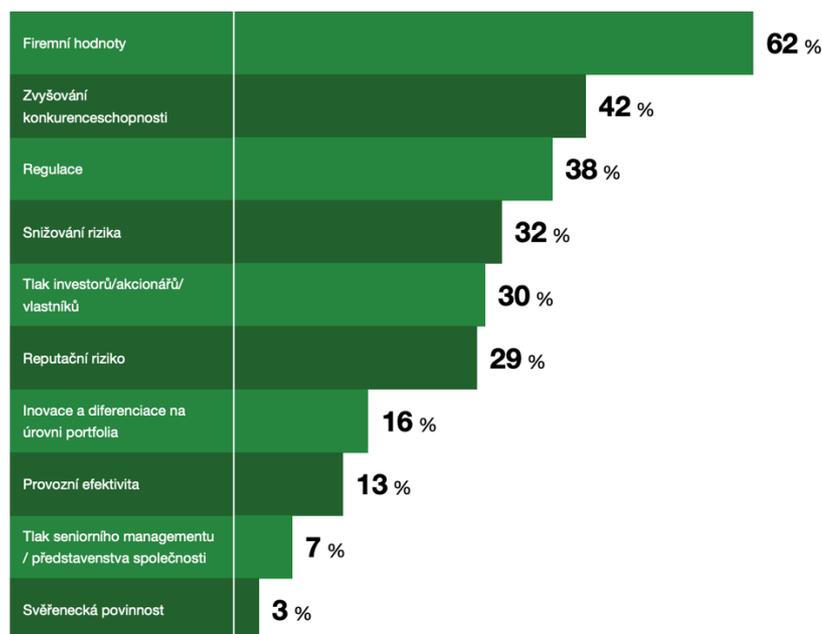
Graf 1 - Hodnocení znalosti ESG problematiky⁷⁵

V další části byli respondenti tázáni na klíčové důvody, proč společnosti implementují činnosti spojené s ESG. Nejčastější motivací společností byly firemní hodnoty, což je poměrně překvapující poznatek. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, v dnešní společnosti je téma ESG vnímáno často kriticky, a dalo by se předpokládat, že hlavním důvodem by byla samotná regulace EU. Dle těchto

⁷⁵ Zdroj: <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/sustainability/czech-esg-survey.html>.

výstupů lze všem naopak poznamenat, že většina společností již vnímá ESG jako téma, které je základem pro udržitelný business model a mělo by být součástí základních procesů. Tento argument lze podpořit dalším důvodem, který společnosti uvedly hned na druhém místě – zvyšování konkurenceschopnosti. Společnosti tedy vnímají implementaci tohoto udržitelného rámce jako potenciální konkurenční výhodu na trhu, což může tvořit pozitivní prostředí pro vývoj inovací. Naopak nejmenší procentuální výsledek lze pozorovat u svěřenecké povinnosti a tlaku seniorního managementu. Jedná se tedy o plynulý přechod do B2B trhu, který není tvořen nátlakem z nejvyšších pozic společností, nýbrž kolektivní odpovědností v rámci udržitelné budoucnosti. Jednotlivá data jsou přehledně zpracována v grafu č.2.

Jaké jsou klíčové důvody Vašich činností v oblasti ESG? (maximálně 3)



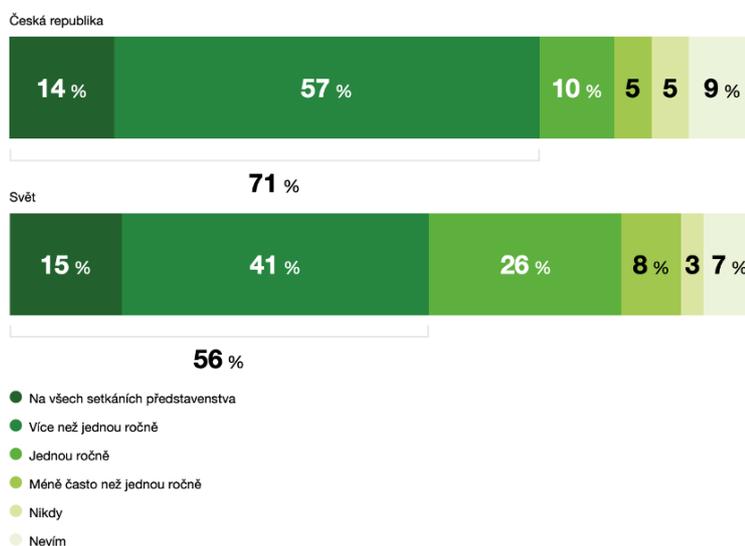
Graf 2 - Klíčové důvody implementace ESG⁷⁶

Průzkum se také zabýval interní prioritizací tématu ESG u členů představenstva a porovnával data z ČR a zahraničí. Jako základní metrika byla použita setkání všech členů a zakomponování ESG do jejich agend. Výstup ukazuje, že každá sedmá společnost se tomuto tématu věnuje na každém

⁷⁶ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

setkání představenstva. Více než polovina (57 %) společností se pak těmto tématům věnuje více než jednou ročně, ale ne na každém setkání představenstva. Zajímavé bylo také zjištění, že v Česku se témata ESG na schůzích představenstva řeší častěji než jednou ročně, zatímco globálně toto téma na schůzích otevírá pouze 56 % společností. Zároveň lze zaznamenat pozitivní trend mezi lety 2019 a 2021, kdy se globálně počet společností, které integrují tuto problematiku do svých schůzí, zvýšil o 35 %. Dle těchto dat lze tedy vyřadit předpoklad, že by společnosti v ČR neřešily téma ESG na pravidelné bázi. Tento výstup však již neanalyzuje hloubku tématu a není jasné, zda společnosti toto téma neřeší pouze povrchně. V rámci kvalitativní analýzy se tato práce zaměřuje také na tuto otázku a detailnější argumenty tedy najdeme v následující kapitole empirické části.

Jak často diskutují ESG představenstva českých a globálních firem?



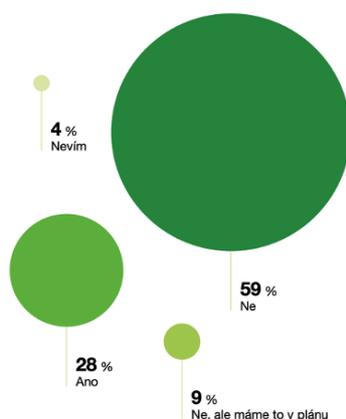
Graf 3 - Prioritizace tématu ESG na schůzích představenstva⁷⁷

Pro efektivní implementaci ESG rámce do společností je zapotřebí nejen, aby bylo téma prioritizováno na nejvyšších pozicích, ale také aby měla společnost jasně nastavenou zodpovědnost za implementaci daných metrik a jejich vykazování. Z tohoto důvodu byli v další části respondenti dotazováni na existenci zodpovědné osoby, která zmíněná témata zastřešuje. Dle grafu níže vyplývá, že vyčleněnou osobu na ESG má v současné době něco přes čtvrtina firem (28 %). Každá další jedenáctá firma má pak tuto HR změnu ve svém plánu. Ve velkých společnostech nad 250 zaměstnanců

⁷⁷ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

je pozice pro ESG výrazně častějším úkazem – uvádí ji 42 %. Zároveň pak pouze u necelé třetiny těchto společností je tato osoba členem představenstva. Tyto výstupy jsou poměrně alarmující a je zapotřebí zmínit, že bez finálně nastavené struktury zodpovědností nelze efektivně implementovat tento udržitelný rámec. Existuje zde také otázka, jaká je role této osoby, která je finálně zodpovědná za agendu ESG. Lze předpokládat, že největší část zodpovědnosti bude zahrnovat aktivity spojené s reportingem a nastavením efektivního sběru dat. Je ovšem zapotřebí, aby existoval jasný rámec zodpovědnosti za samotné akční kroky, které povedou ke zlepšování jednotlivých ukazatelů.

Máte vyčleněnou osobu (alespoň 50 % plného úvazku), která se zabývá agendou ESG?

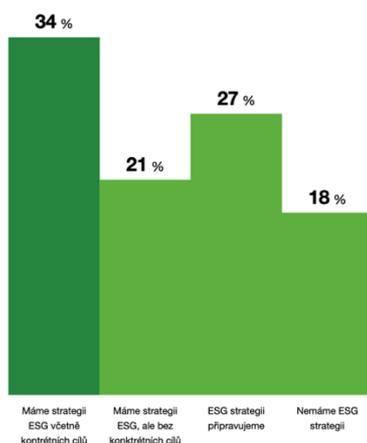


Graf 4 - Existence dedikované osoby v rámci ESG⁷⁸

Navazujícím faktorem, který ovlivňuje přechod na CSRD směrnici je také komplexní nastavení firemní ESG strategie. Výstupy z průzkumu ukazují, že lehce nadpoloviční většina společností (55 %) již má nastavenou ESG strategii, a větší část z nich (celkově 34 %) má pak také nastaveny konkrétní metriky. Více než čtvrtina firem (27 %) pak v současnosti ESG strategii teprve připravuje. Mezi společnostmi z bankovního sektoru a kapitálových trhů má většina společností (58 %) strategii dokonce s konkrétními cíli. Ostatní společnosti v tomto segmentu ji buď mají bez konkrétních cílů (17 %), nebo na ní pracují (25 %). Lze tedy vyzorovat poměrně pozitivní trend v rámci strategické připravenosti společností. Existuje ovšem hrozba, že některé společnosti budou mít strategii velmi vágní, a nebude mít tedy takovou přidanou hodnotu. Toto riziko může být zároveň umocněno z důvodu blížící se CSRD směrnice, která bude vyžadovat reporting konkrétních dat za všechny pilíře, a bez ucelené strategie vč. metrik tak společnosti nebudou schopny vykazovat relevantní data.

⁷⁸ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

Které tvrzení nejlépe vystihuje ESG strategii Vaší společnosti?



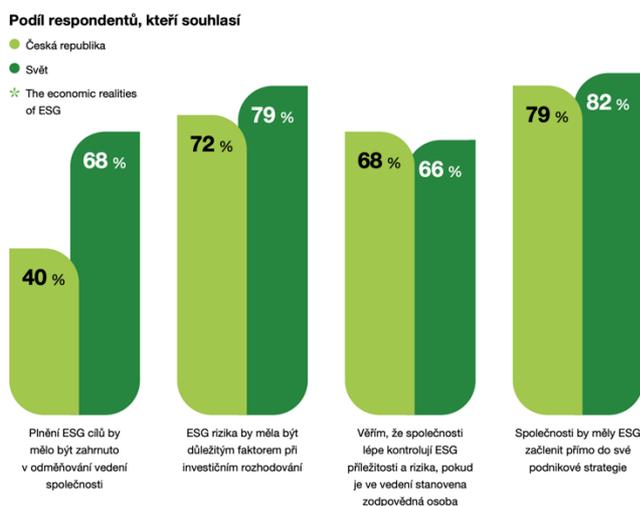
Graf 5 - Nastavení strategického rámce ve společnosti⁷⁹

Posledním tématem dotazníkového šetření této první části průzkumu byla integrace ESG do různých strategických částí společností. Jak můžeme vidět na grafu č.6, respondenti byli tázáni na 4 specifické okruhy, které měli ohodnotit. Zároveň lze tato data porovnat se světovým vzorkem, který přináší zajímavou komparaci. Co se týče otázky přímé propojenosti ESG cílů a finančního odměňování vedení, pouze 40 % uvedlo, že souhlasí. Tento fakt reflektuje aktuální stav v ČR, kdy velmi málo společností integrovalo ESG cíle do individuálních plánů svého vedení. Kvalitativní výzkum v další části zároveň ověří aktuální stav této problematiky v korporátním prostředí. Naopak u globálního vzorku lze vyzorovat opačný přístup, kdy téměř 70 % všech respondentů souhlasí s propojením individuálních ohodnocení s ESG cíli. Lze tedy opět vyzorovat určitou zaostalost ČR z hlediska praktické aplikace této problematiky v porovnání s globálním přístupem. Následující téma se věnovalo vnímání implementace ESG rizik do investičních rozhodování. Výstupy této části jsou poměrně vyrovnané a většina společností vnímá ESG rizika jako zásadní při investičním rozhodování. Zde je důležité opět upozornit na fakt, že téměř polovina respondentů je z bankovního či investičního sektoru. Data v této části tak nemusí být zcela relevantní pro ostatní odvětví. Poslední dvě části se věnují již zmíněným tématům výše – integraci ESG cílů do strategie společnosti a vyčlenění zodpovědnosti za toto téma. Téměř 80 % všech respondentů uvedlo, že by obecný strategický rámec společnosti měl zahrnovat ESG cíle, což opět navazuje na pozitivní vnímání celé problematiky v udržitelném podnikání. Společnosti si tedy jsou vědomy pozitivních dopadů, které ESG přináší, a lze

⁷⁹ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

předpokládat, že v budoucnu bude tento rámec "prosakovat" do jednotlivých plánů všech podnikových divizí.

Přínos ESG strategie pohledem českých a globálních respondentů:



Graf 6 - Integrace ESG do strategického vývoje společnosti⁸⁰

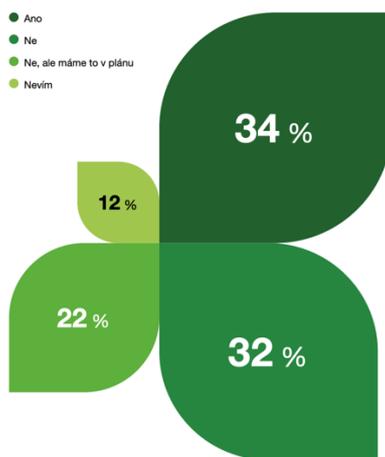
4.2 Výstupy z části – Nefinanční reporting

Druhá část průzkumu byla dedikována tématu nefinančního vykazování a zahrnovala pouze dva okruhy – zdali již společnosti reportují nefinanční data a jaká konkrétní témata případně zahrnují. Dle dat z grafu lze vyvodit následující výstup – mezi malými podniky reportuje nefinanční data 28 % společností, mezi středně velkými 40 % a mezi velkými 60 %. Zároveň bylo zjištěno, že 6 z 10 firem, které mají zavedený nefinanční reporting, jej zveřejňují odděleně od finanční výroční zprávy. Třetina z nich pak používá pro publikování této zprávy nějaký software nebo aplikaci. Stále tedy v České republice není přítomen velmi silný trend v rámci nefinančního reportingu. Vystává tedy otázka, z jakého důvodu společnosti tento typ vykazování stále nezavedly. Typickými faktory jsou nízké interní kapacity a nejasnost relevance tohoto typu reportingu. V aktuálním stavu je však jasné, že se CSRD směrnice bude týkat také společností, které dosud nevykazují nefinanční data, a budou tak muset přijít na způsob, jak tento report integrovat s co nejmenším dopadem na interní kapacity.

⁸⁰ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

Zároveň i tato data opět potvrzují, že přístup podniků k udržitelnosti v ČR zaostává oproti vyspělým zemím světa a je zapotřebí větší osvěty o této problematice. Pokud tak společnosti nebudou chápat základní ESG principy, budou vnímat nefinanční reporting pouze jako další legislativní nařízení, a nelze tak zajistit relevanci vykazovaných dat. Tento dominový efekt pak může vytvořit negativní přístup k celé problematice, a původní myšlenka udržitelné budoucnosti pro podniky by tak mohla být ohrožena.

Třetina společností má zavedený nefinanční reporting



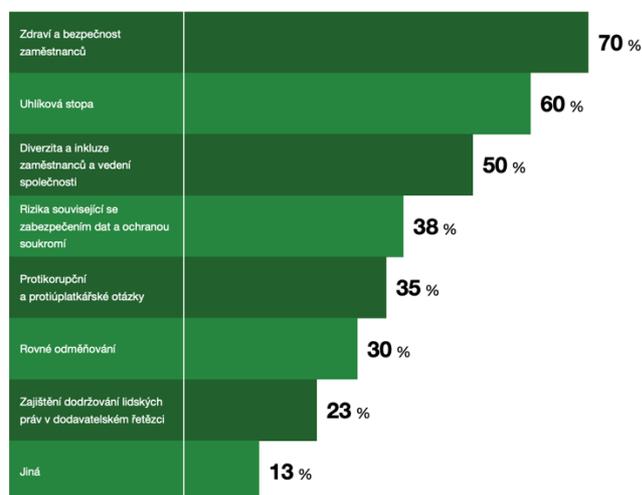
Graf 7 - Přítomnost nefinančního reportingu ve společnostech⁸¹

Společnosti, které již nefinanční data vykazují, měly za úkol uvést konkrétní oblasti v rámci nefinančních dat. Nejčastějším tématem bylo uvedeno zdraví a bezpečnost zaměstnanců (pilíř S). Tyto faktory jsou klíčovými ESG aspekty převážně výrobních podniků, ale mají praktický dopad na všechny typy společností. Je tedy logické, že se umístily na předních příčkách. Zároveň je v ČR tato oblast často kvalitativně na vysoké úrovni díky přísným legislativním požadavkům, a lze tak očekávat pozitivní výstupy z dat. Na druhém místě se umístila uhlíková stopa (pilíř E), která se již u některých společností dlouhodobě reportuje. Díky existující metodologii dnes lze vypočítat uhlíkovou stopu s velmi malou odchylkou a jsme schopni porovnat společnosti mezi sebou. Tento fakt zároveň přináší potenciální reputační riziko, což vysvětluje vysokou prioritu v tomto průzkumu. Poměrně novou rolí však hraje vykazování dle jednotlivých scopů 1-3 (přímá a nepřímá uhlíková stopa), kdy nová legislativa k nefinančnímu reportingu (CSRD) bude požadovat povinné zveřejňování údajů o uhlíkové

⁸¹ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

stopě napříč průmyslovými odvětvími a dodavatelskými řetězci. Lze tedy očekávat, že téma uhlíkové stopy zůstane důležitým tématem společností i do budoucna, a dojde k posílení výkaznictví týkající se dalších environmentálních dat (odpady, oběhové hospodářství, nakládání s vodou, environmentální rizika a dopady v dodavatelských řetězcích). Jako třetí nejvíce zmiňované téma byla uvedena diverzita a inkluze ve společnosti (pilíře S a G). Polovina respondentů tuto oblast aktuálně reportuje, nicméně vyvstává otázka, jaká data přesně reportují. Co se týče diverzity, budou firmy povinny reportovat data za genderovou diverzitu všech zaměstnanců, což nevyžaduje složitou metodiku a data jsou dohledatelná jednoduše. Potenciální problém však může nastat při vykazování dalších dat diverzity a inkluze, například z oblasti sexuální orientace či mentálních onemocnění, což jsou velmi citlivá témata. Závěrem je také důležité poukázat, že všechna další zmíněná témata, která byla uvedena níže, se týkala převážně pilíře G. Lze tedy poukázat na fakt, že není přítomno mnoho faktorů z oblasti S, která je poměrně novou součástí nefinančního reportingu. Vzhledem k tomu, že společnosti budou muset vykazovat poměrně velké množství dat z oblasti sociálního pilíře, bude zapotřebí nastavit sběr těchto dat co nejdříve. Detailní faktory dle jednotlivých pilířů jsou rozebrány v třetí části tohoto výzkumu.

Která nefinanční témata reportujete?



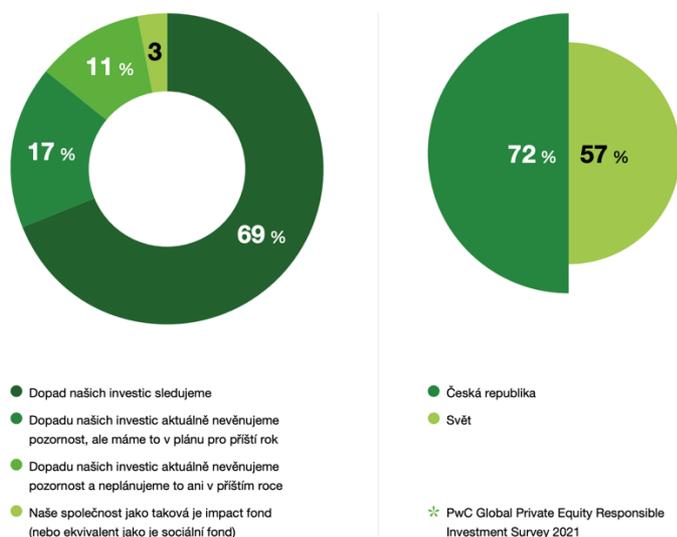
Graf 8 - Oblasti nefinančních data⁸²

⁸² Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

4.3 Výstupy z části – ESG a investoři

Závěrečnou částí průzkumu byla propojenost ESG s investičním potenciálem společnosti. Zároveň jsou zde také zmíněny konkrétní priority v jednotlivých pilířích. V úvodu byli respondenti dotazováni na dopady ESG na jejich investice a hodnotu společnosti. Jak lze vidět na obou grafech níže, výstupy jsou poměrně pozitivní. V prvním případě 86 % respondentů uvedlo, že dopady na investice společnosti již aktivně sleduje, nebo je plánuje sledovat v horizontu následujícího roku. V globálním porovnání lze také vidět, že české společnosti vnímají tyto potenciální finanční dopady ve vysoké míře. Co se týče dopadu ESG na celkovou hodnotu společnosti, tak polovina respondentů uvedla, že do určité míry vnímá přímý dopad této problematiky na hodnotu společnosti. Více než pětina společností potom tento vliv vnímá značným způsobem a lze jej vyzorovat ve výsledcích ohodnocování. Naopak téměř polovina respondentů uvedla, že vnímá pouze mírné či žádné dopady ESG na celkovou hodnotu společnosti, což může mít vliv na menší míru motivace při implementaci reportingu nefinančních dat.

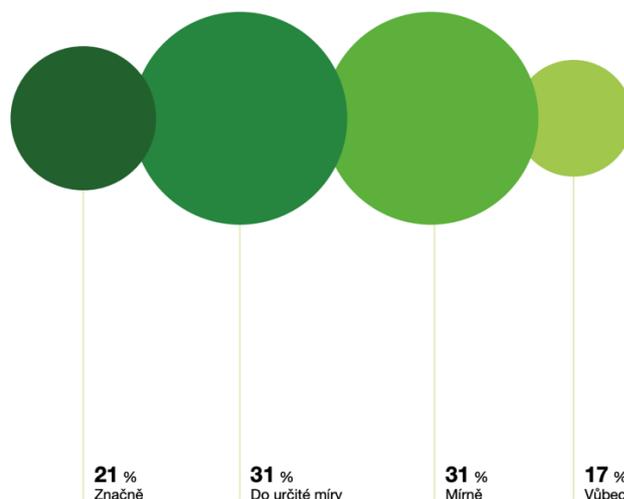
Zvažujete dopad ESG investic Vaší společnosti?



Graf 9 - Dopad ESG na investice společnosti⁸³

⁸³ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

Do jaké míry podle vašeho názoru ovlivňují ESG témata hodnotu společnosti?



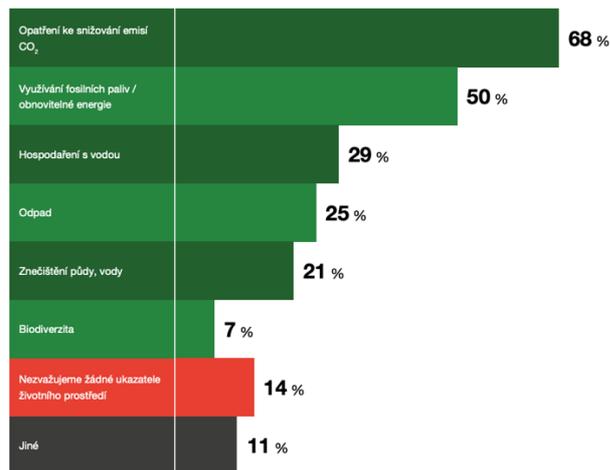
Graf 10 - Dopad ESG na hodnotu společnosti⁸⁴

Jak již bylo zmíněno výše, tato část průzkumu se také věnovala konkrétním faktorům dle jednotlivých pilířů, které mají největší vliv na výši investic. V následujících grafech níže jsou uvedeny výstupy z jednotlivých pilířů E,S a G. U environmentálního pilíře byly výsledky na prvních příčkách poměrně očekávatelné, protože jsou přímo spojeny v uhlíkovou stopou. Celkem 68 % společností vnímá jako nejzásadnější faktor snižování emisí CO₂. Emise patří mezi ukazatele, které lze poměrně přesně spočítat a řada firem má s těmito výpočty dlouholeté zkušenosti. To umožňuje obchodnímu a finančnímu sektoru těžit z určitého stupně jistoty, který u ostatních témat často chybí. Metodika výpočtu uhlíkové stopy tak již umožňuje pracovat se specifickými a srovnatelnými daty bez ohledu na sektor nebo velikost společnosti. Jako další důležitý faktor pak polovina respondentů vnímala poměr užití fosilních paliv a obnovitelné energie, která má také přímý dopad na výpočet uhlíkové stopy. Mezi ostatní faktory, které uvedlo alespoň 20 % respondentů pak patřilo hospodaření s vodou a odpadem, a také znečištění půdy a vody. Naopak pouze 14 % dotazovaných uvedlo, že nezvažuje jakékoli environmentální faktory při investičních rozhodnutích, což je nejvíce ze všech tří hodnocených pilířů. I přes dlouholetou debatu ohledně dopadů podnikání na životní prostředí dnes stále existuje poměrně značná část investorů, kteří tento typ dopadu nezvažují. Důvodů může být mnoho, ale existuje jeden zásadní – environmentální faktory ve většině případů nemají přímý dopad na interní fungování společnosti. Naopak oba další pilíře S a G se přímo týkají procesů řízení společnosti, a

⁸⁴ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

mohou tak mít přímý dopad na výsledky společnosti. Investor však také musí brát na zřetel reputační rizika, která ovlivňují vývoj společnosti, a z tohoto důvodu tyto environmentální faktory také hrají zásadní roli při investičním rozhodování.

Které z následujících ukazatelů týkajících se životního prostředí a klimatu považujete při investování za zásadní pro hodnocení firem? (maximálně 3 odpovědi)



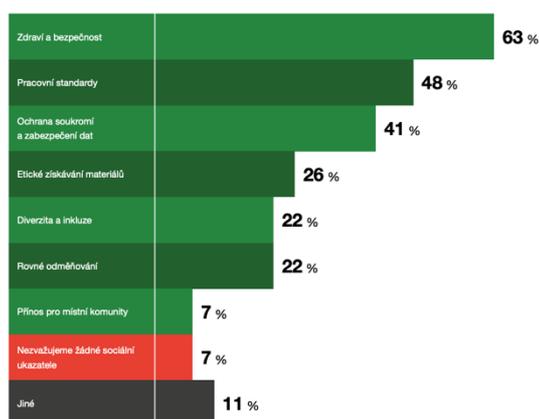
Graf 11 - Vliv faktorů environmentálního pilíře na hodnotu investic⁸⁵

V případě následujících pilířů již lze vidět, že procento dotazovaných, kteří nezvažují faktory S a G, je velmi nízké. U sociálního pilíře opět hraje nejzásadnější roli zdraví a bezpečnost zaměstnanců a pracovní standardy, což koreluje s grafem vykazování nefinančních dat výše. Třetím důležitým faktorem pak bylo zabezpečení dat a ochrana soukromí. Existuje zde ovšem také jeden zářející fakt, a to jsou výsledky diverzity a inkluze. V předchozí části většina společností uvedla, že tento nefinanční faktor vykazuje, ale v případě důležitosti jej uvedlo pouze 22 % respondentů. Existuje zde tedy riziko, že společnost může vykazovat pouze faktory, které mají přímý investiční dopad. Tento faktor je právě jedním z důvodů, proč existují regulace EU, které přesně stanovují rámec vykazovaných metrik, aby tak nedocházelo k zavádějícím výstupům. Co se týče pilíře řízení, je zřejmé, že nejdůležitějším tématem je prevence a řízení korupce. Toto téma je důležitým faktorem pro investiční rozhodování, nicméně společnosti často bojují s nastavením protikorupčních a whistleblowing nástrojů. Pro relevantní ukazatele této problematiky tak musí fungovat efektivní nahlášovací prostředky, což u mnohých firem dnes stále chybí. Druhým nejdůležitějším ukazatelem je složení

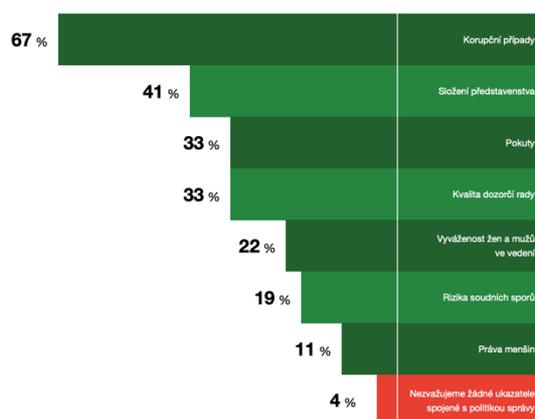
⁸⁵ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

představenstva, které přímo ovlivňuje řízení společnosti, a je tedy očekávanou prioritou v rámci investic. V souvislosti se složením představenstva se na předních příčkách také vyskytly dva další zásadní faktory – kvalita dozorčí rady (33%) a vyváženost žen a mužů ve vedení (22%). Naopak nikdo z dotazovaných nevedl jako zásadní platy jednotlivých členů boardu, což je faktor, který se také stane povinným dle reportingu u CSRD směrnice.

Které ze sociálních ukazatelů považujete za zásadní?
(maximálně 3 odpovědi)



Které z ukazatelů souvisejících se správou společnosti považujete za nejdůležitější?
(maximálně 3 odpovědi)



Graf 12 - Vliv faktorů sociálního a správního pilíře na hodnotu investic⁸⁶

4.4 Závěry a doporučení z průzkumu

Poslední část této kapitoly je věnována celkovému souhrnu závěrů a doporučení, které lze vyvozovat z kvantitativní části. Obecně lze říct, že se pomyslný vlak udržitelnosti v ČR již rozjel, jen je potřeba přidat. Většina společností již o tématu ESG ví a existuje poměrně malá skupina společností, které o tématu nemá žádnou znalost. Zároveň v průzkumu také vyplývá, že většina společností nevnímá ESG pouze jako směrnici, kterou musí následovat, nýbrž jako motivaci, jak zlepšit svůj obchodní model a firemní kulturu. Díky tomuto přístupu mají společnosti šanci snadněji vybudovat udržitelnou kulturu v rámci implementace ESG a zvýšit svou konkurenceschopnost. Co se týče aktuálního stavu konkrétní strategické integrace ESG ve společnostech, zde výstupy již tak pozitivní nejsou. Pouze třetina společností již má ESG strategii včetně konkrétních cílů. Pokud tedy vezmeme v potaz, že se CSRD bude již týkat většiny těchto společností v horizontu následujících 3 let, bude

⁸⁶ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

zapotřebí zrychlit proces tvorby strategické integrace ESG. Pokud společnosti nebudou mít jasnou strategii s konkrétními cíli, budou čelit nejen komplikovanému procesu vykazování a sběru dat, ale také potenciálnímu reputačnímu riziku. Dalším alarmujícím výstupem tohoto výzkumu bylo nastavení zodpovědnosti za celkovou implementaci ESG, kdy pouze 28 % společností uvedlo, že má vyčleněnou osobu za ESG agendu. Aktuálně tedy většina společností tuto problematiku řeší pouze na úrovni představenstva, nebo naopak ESG agendu zakomponovala do pracovní náplně již jiných divizí. Existuje zde tedy hrozba nízké prioritizace a kapacitních problémů. Společnosti by tedy měly v horizontu následujících měsíců najít osobu, která agendu ESG zcela převeze, a zároveň vytvoří konkrétní strategický plán pro implementaci všech pilířů společně s nejvyšším managementem společnosti.

Společnosti by také měly velmi zrychlit implementaci nefinančního reportingu, která je dle průzkumu u 66 % stále nepřítomna. Existuje mnoho důvodů, proč společnosti ještě nemají zavedeno pravidelné vykazování nefinančních dat, nicméně tyto důvody brzy nebudou relevantní, protože vzniká povinný rámec dle CSRD. Zároveň již pro větší korporace platí NFRD směrnice, podle které vykazují jednotlivá nefinanční data, a menší společnosti již tak mohou vidět jednotlivé metodologie výročních zpráv. Nicméně dle uvedených dat vyplývá, že pouze 60 % velkých společností tento typ dat vykazuje, což není v souladu s nařízením EU. Problémem ovšem je, že není nastaven jakýkoli sankční rámec při neplnění nařízení dle NFRD směrnice, a společnosti tak budou "pouze" vystaveny potenciální hrozbě poškození reputace na trhu po zveřejnění výsledků. Pokud tedy CSRD směrnice a její následná transpozice do českého práva nepřinese konkrétní sankční rámec, mohou společnosti tato nařízení vnímat jako nepovinná.

Na druhou stranu jsou si společnosti vědomy dopadů ESG na investice, kdy většina společností vnímá přímý vztah mezi hodnotou společnosti a implementací této problematiky. Je tedy zřejmé, že veřejně obchodovatelné společnosti budou vnímat tento trend silněji než společnosti bez akcionářů. Nicméně dle dostupných dat také 86 % investorů uvádí, že je kvalita aktuálního ESG reportingu od zájmových společností nedostatečná. Tento výsledek je velmi alarmující, nicméně koreluje s výsledky z přechodí části ohledně strategické integrace. Pokud tedy B2B sféra v České republice neurychlí adaptaci nefinančního reportingu a nezintegruje ESG do svých interních procesů a struktur, může čelit reputačnímu riziku a negativním investičním dopadům.

5 Kvalitativní výzkum

V návaznosti na kvantitativní data z předchozí kapitoly byl autorem proveden kvalitativní výzkum na B2B trhu v ČR u 7 vybraných korporací. Cíl této části výzkumu byl detailně rozebrat aktuální stav v daných společnostech z hlediska přístupu k tématu ESG a ověřit jejich připravenost na reporting dle CSRD směrnice. Výzkum byl uskutečněn formou polostrukturovaných rozhovorů s ESG experty a manažery jednotlivých společností v maximální délce 60 minut. Každý respondent byl před daným rozhovorem tázán na svou odbornost v tématu udržitelnosti a ESG. Průměrný počet let zkušeností s touto problematikou se u dotazovaných pohyboval okolo 6 let. Soubor základních otázek pro rozhovor lze najít v příloze č.1. Rozhovor byl rozdělen do 4 hlavních částí:

1. Základní data o společnosti

a. cíl: získání základních dat o společnosti a pozadí respondenta v rámci problematiky udržitelnosti a nefinančního reportingu.

2. ESG ve společnosti

a. cíl: pochopení aktuálního stavu problematiky udržitelnosti na všech úrovních hierarchie a interních kapacit ve společnosti.

3. Implementace CSRD a externí podpora

a. cíl: evaluace implementace směrnice a aktuální podpory ze strany veřejného a soukromého sektoru v rámci nefinančního reportingu.

4. Strategický rámec ESG implementace

a. cíl: znázornění aktuálního strategického ESG rámce a hodnocení připravenosti na reporting dle CSRD směrnice (vč. časového harmonogramu a priorit pro rok 2023).

V rámci metodologie pro tuto práci byl vybrán agregovaný výstup z rozhovorů, který je podrobně rozebrán v jednotlivých podkapitolách níže. Společnosti podrobené tomuto výzkumu byly pro tuto práci anonymizovány a byly vybrány dle následujících podmínek:

1. Výzkumný vzorek musí zahrnovat alespoň ze 3 různá odvětví;
2. daný subjekt již reportuje dle NFRD směrnice;
3. daný subjekt již musí mít aspoň 1 osobu dedikovanou na téma ESG.

Jednotlivé podmínky byly splněny výběrem 7 subjektů z těchto 4 odvětví: *energetika, telekomunikace, FMCG, bankovní sektor*. Většina subjektů má právní formu akciové společnosti, a je tedy veřejně obchodovatelná. Pouze jeden subjekt pak má právní formu společnosti s.r.o. Zároveň všechny společnosti spadají do prvních dvou skupin z hlediska časového plánu EU pro povinný reporting dle

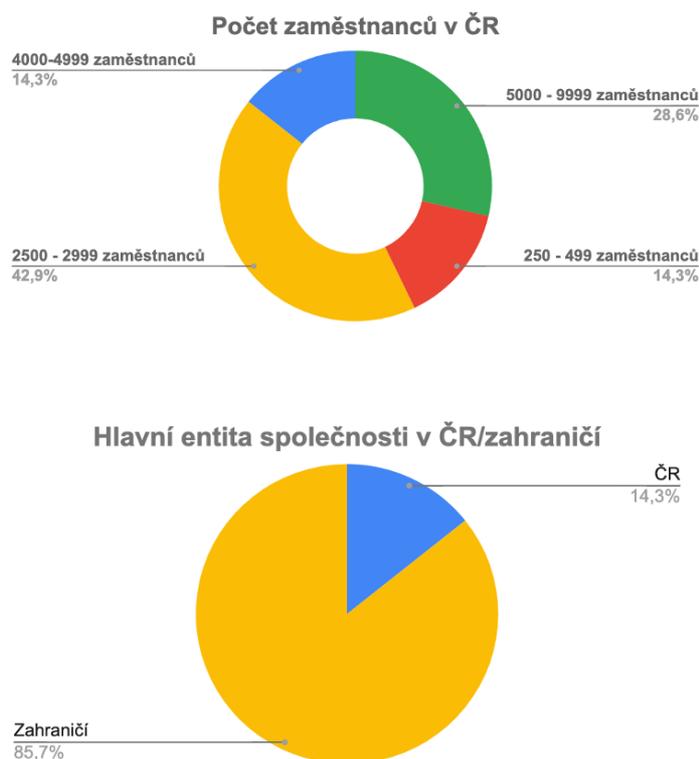
CSRD směrnice. Tento fakt potvrzuje podmínku, že již všechny tyto subjekty vykazují dle stávající NFRD směrnice od roku 2017. Je tak důležité zmínit, že se tento výzkum zaměřil pouze na korporátní sféru, která již téma nefinančního reportingu aktuálně má ve svých interních procesech za komponováno. Souhrn všech společností lze podrobně vidět v tabulce č.3 níže.

#	Průmysl / Sektor	Právní forma	Hlavní leg. entita v ČR/zahraničí	Kategorie počtu zaměstnanců v ČR	První povinný rok reportingu dle CSRD
Společnost 1	Energetika	Akciová společnost	ČR	5000 - 9999 zaměstnanců	2024
Společnost 2	Energetika	Akciová společnost	Zahraničí	250 - 499 zaměstnanců	2024
Společnost 3	FMCG	Akciová společnost	Zahraničí	2500 - 2999 zaměstnanců	2026
Společnost 4	Telekomunikace	Akciová společnost	Zahraničí	2500 - 2999 zaměstnanců	2024
Společnost 5	Banka	Akciová společnost	Zahraničí	5000 - 9999 zaměstnanců	2024
Společnost 6	FMCG	Společnost s r.o.	Zahraničí	2500 - 2999 zaměstnanců	2024
Společnost 7	Telekomunikace	Akciová společnost	Zahraničí	4000-4999 zaměstnanců	2024

Tabulka 3 - Souhrn subjektů kvalitativní analýzy⁸⁷

Velmi zásadní je také pozadí jednotlivých společností z hlediska počtu zaměstnanců a sídla hlavní entity. Tato data můžeme přehledně vidět na grafu níže. Většina společností tohoto zkoumaného vzorku má více než 2500 zaměstnanců v České republice. V tomto případě data vykazují souhrn všech zaměstnanců s plným i zkráceným úvazkem vč. zaměstnanců pracujících na dohodu (DPČ/DPP). Jedná se tedy o korporace s převážně velmi rozvinutou vertikální hierarchickou strukturou, kde jsou projekty často řízeny napříč jednotlivými divizemi. Tato struktura je tak specifická i v rámci problematiky ESG, kdy velmi často dochází k rozdělení vykazování za jednotlivé pilíře E,S,G do různých oddělení. Typicky například za pilíř S zodpovídá primárně oddělení lidských zdrojů, které má nejvíce relevantních dat pro danou oblast.

⁸⁷ Zdroj: autor. Data ověřena Českým statistickým úřadem.



Graf 13 - Rozdělení společností dle počtu zaměstnanců a hlavní entity⁸⁸

Co se týče hlavních sídel společností, je z infografiky výše zřejmé, že převážná většina má sídlo v zahraničí. Pro tyto subjekty výzkumu byl silný trend sídla v EU a pouze jedna společnost je vlastněna americkou společností. Mimo zmíněnou skupinu pak byla vybrána pouze jedna společnost s hlavním sídlem v České republice, která tak poskytla porovnání stylu ESG reportingu. Velmi zásadní byla otázka, zdali budou společnosti s oficiálním sídlem v zahraničí muset reportovat za jednotlivé dceřiné společnosti v zahraničí. Dle oficiálního nařízení prozatím platí předpoklad, že legislativní povinnost se bude vztahovat pouze na matku společnosti. Nicméně všichni respondenti uvedli, že pro konsolidaci globálních dat je zapotřebí vykazování všech ESG dat i za lokální entity. Je tedy zřejmé, že i přes tento fakt budou muset všechny dceřiné společnosti vykazovat stejná data jako jejich skupina. Výsledný report poté ovšem bude konsolidován do souhrnného dokumentu dle legislativního rámce CSRD směrnice. Na druhou stranu zde ovšem stále existuje otázka, zdali budou společnosti

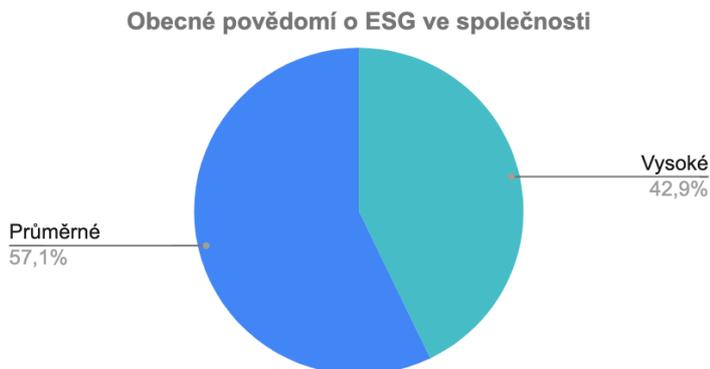
⁸⁸ Zdroj: autor.

v těchto výročních zprávách vykazovat i výsledky za jednotlivé země, což by mohlo pomoci v následné konkurenční analýze na lokálních a regionálních trzích.

5.1 Výstupy z části – ESG ve společnosti

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, po analýze základních dat o společnosti se rozhovor zaměřoval na zhodnocení aktuálního stavu problematiky udržitelnosti a ESG v daných společnostech. První část rozhovoru obsahovala 5 základních částí, od kterých se odvíjela diskuse polostrukturovaných rozhovorů. Konkrétní otázky a výstupy z rozhovorů lze najít v přílohách č.1-3 na konci této práce.

Co se týče obecného povědomí o tématu udržitelnosti a ESG, bylo zřejmé, že tento vzorek společností již patří na pole hráčů udržitelnosti. Všichni respondenti uváděli, že se již dlouhodobě zaměřili na interní komunikaci důležitosti této problematiky na všech úrovních hierarchie. Na druhou stranu ovšem větší polovina společností uvedla, že není přítomna hlubší znalost o tématu ESG, a to převážně od středního managementu níže. Konkrétní výsledky jsou znázorněny na grafu č.14 níže.

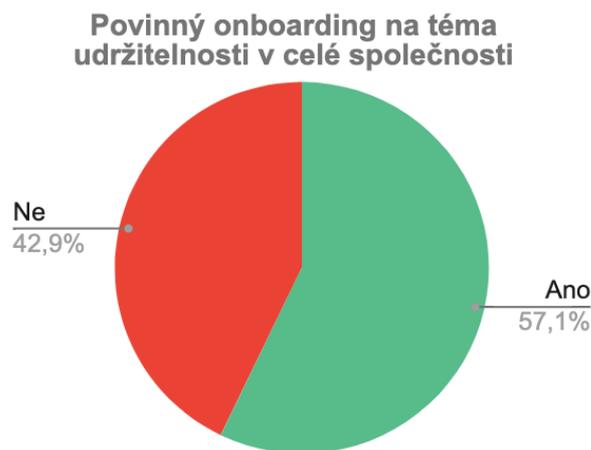


Graf 14 - Obecné povědomí o ESG ve společnostech⁸⁹

Důležitou roli ovšem hrálo pochopení vzdělávacího procesu, kdy byli respondenti tázáni, zda existují povinná školení pro zaměstnance v rámci problematiky udržitelnosti. Všechny společnosti uvedly, že mají ve svém rozvojovém plánu pro zaměstnance zakomponován alespoň jeden trénink dedikovaný na téma udržitelnosti či ESG. Pouze 4 ze 7 respondentů uvedlo, že má toto školení pak pro

⁸⁹ Zdroj: autor.

zaměstnance povinné. Vystává tedy otázka, zdali je již tento faktor potenciální hrozbou pro budování udržitelného podnikání. Dle respondentů se jedná o jednu z nejvíce kritických částí celkové implementace jakéhokoli rámce udržitelnosti, protože zaměstnavatel přímo ovlivňuje svou interní znalost v této problematice. Tato znalost se pak může reflektovat v rychlejším sběru dat a automatizaci procesů, protože již není potřeba vysvětlení důvodů, proč by se tato data měla sbírat.



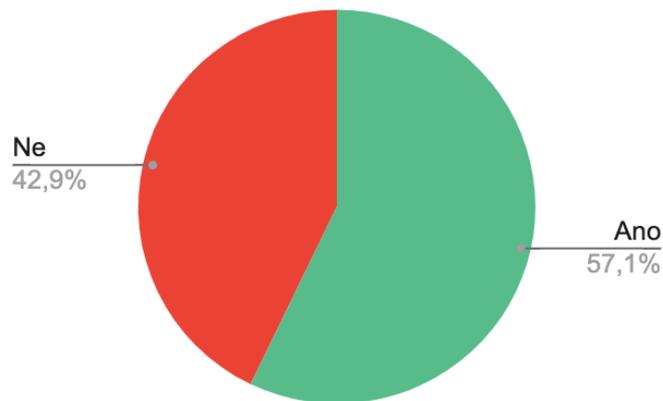
Graf 15 - Existence povinného tréninku v rámci onboarding procesu⁹⁰

Dalším důležitým faktorem této analýzy byla prioritizace tématu ESG v nejvyšších strukturách managementu a hierarchické napojení na oblast nefinančního reportingu. Prvním základním problémem, který lze vypočítat v této části je fakt, že ne všichni manažeři udržitelnosti mají přímou reportující linii ke generálnímu manažerovi. Konkrétně 3 ze 7 společností uvedly, že jsou součástí týmu komunikace a PR, což vytváří složitější prostředí pro implementaci ESG než u druhé skupiny manažerů. Zároveň zde nedochází k přímému napojení individuálních cílů a KPIs⁹¹, a může tak potenciálně dojít k odklonu od strategického plánu udržitelnosti nastaveného daným ESG manažerem. Pokud tak generální manažer nemá přímou hierarchickou linii s ESG manažerem ve struktuře společnosti, nemusí zároveň docházet k pravidelnému sledování jednotlivých metrik udržitelnosti ze strany boardu.

⁹⁰ Zdroj: autor.

⁹¹ KPIs – zkratka pro *key performance indicators* (klíčové ukazatele výkonnosti).

Reportuje ESG manažer přímo CEO?

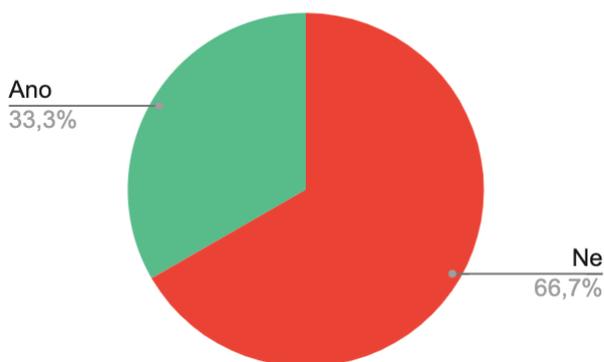


Graf 16 - Hierarchické napojení ESG manažera a CEO/generálního manažera⁹²

Respondenti byli také tázáni na jednotlivé nastavení cílů členů boardu. Tyto cíle dle odpovědí respondentů vždy reflektují minimálně jeden z hlavních cílů ESG pilířů. Jednoduše řečeno, každý člen vyššího managementu má dnes ve svých individuálních cílech zakomponovány ESG metriky, a jsou tak zodpovědní za jejich plnění. Typicky je to například uhlíková stopa společnosti. Z tohoto nastavení cílů potom vyplývá, že role ESG manažera ve většině případů není mít finální zodpovědnost za plnění daných cílů udržitelnosti, ale spíše role reportovací. ESG manažer tak musí zajistit, aby byly implementovány metriky dle jednotlivých pilířů do příslušných oddělení, a zároveň, aby byly nastaveny procesy sběru dat. Samotné výsledky pak již spadají do zodpovědnosti konkrétních oddělení. V neposlední řadě je také zapotřebí poukázat na fakt, že i přes to, že členové boardu mají ESG cíle integrovány ve svých individuálních plánech, nemusí mít jejich plnění přímý dopad na jejich finanční ohodnocení. Jak lze vidět na grafu č.17, většina společností uvedla, že členové nejvyššího managementu nemají přímo navázané své individuální ESG cíle na své finanční ohodnocení. Existuje zde tedy potenciální hrozba, že pokud je motivace těchto manažerů postavena primárně na finančních, mohou mít tendenci upřednostňovat jiná témata s přímým dopadem na tento klíčový motivační faktor.

⁹² Zdroj: autor.

Mají board memeři navázané své finanční cíle na ESG výsledky?



Graf 17 - Provázanost finančního ohodnocení a individuálních ESG cílů členů boardu⁹³

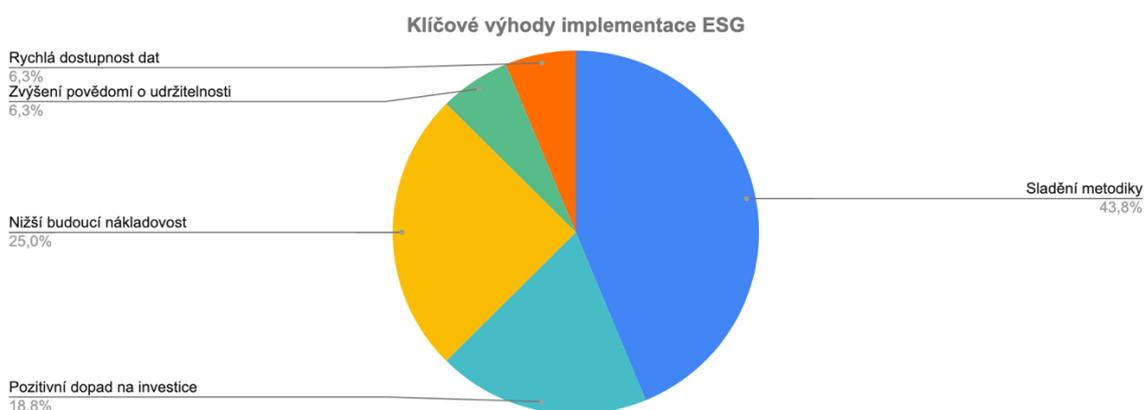
V rámci této části byli respondenti dotazováni na jejich aktuální HR strukturu, která je přímo dedikována nefinančnímu reportingu a ESG. Průměrný počet zaměstnanců zmíněného oddělení se pohyboval mezi 3-4 FTEs⁹⁴. Tento vzorek dotazovaných obsahoval celou škálu různých HR struktur, které zahrnovaly několik alarmujících výstupů. Na jedné straně škály bylo možné zaznamenat jednu společnost z oblasti energetiky, která má strukturu o 10 zaměstnancích, a zároveň má v plánu dále nabírat. Na straně druhé byla většina společností, které měly pouze několik kolegů zaměřených na ESG reporting. Jedna ze společností také uvedla, že nemá ani jednu osobu kromě manažera, která by byla přímo dedikována nefinančnímu reportingu. Logicky nelze říct, jaká je ideální ESG struktura z důvodu přítomnosti mnoha faktorů, nicméně zde existuje několik důležitých výstupů. Společnosti nemají pevně nastavenou strukturu zodpovědností kvůli dynamického pozadí celé problematiky a vyvíjejícího se legislativního rámce. Zároveň si také nejsou jisti, jak se tato HR struktura bude vyvíjet, i přes to, že již vnímají nedostatek interních kapacit. Většina respondentů uvedla, že ESG tým je zodpovědný za agregaci dat, tvorbu ESG reportů, a sledování vývoje firemní strategie pro udržitelnosti. Jednotlivé konkrétní metriky, nastavení procesu sběru dat, a zároveň zlepšování aktuálního stavu je v drtivé většině zodpovědností manažerů příslušných divizí. ESG tým tedy slouží jako jakási "řídící věž", kdy roli pilotů představují jednotliví manažeři divizí. Závěrem je zapotřebí uvést, že by se společnosti měly vzájemně v nastavování těchto HR struktur inspirovat, aby tak zajistily obdobnou strategickou propojenost ESG a businessu. Zároveň bude zapotřebí nastavení jasných bariér

⁹³ Zdroj: autor.

⁹⁴ FTE - full-time employee (zaměstnanci s plným pracovním úvazkem).

zodpovědností, aby tak budoucí vývoj HR struktury byl dostatečně efektivní a reflektoval potřeby společnosti.

Vedle struktury společnosti také hraje důležitou roli časový harmonogram s konkrétními kroky do roku integrace CSRD směrnice. Během rozhovorů více než polovina společností uvedla, že má již jasně stanovený časový harmonogram aktivit do roku implementace směrnice – ve většině případů do roku 2024. Naopak tři společnosti uvedly, že jasný plán do roku implementace stále nemají. Ve většině případů jej budou plánovat v horizontu následujících 3 měsíců. Při případné deviaci tohoto plánu se tak může pro tyto společnosti objevit problém pozdní implementace, která velmi pravděpodobně může vyústit v nižší kredibilitě vykazování. Tyto společnosti tak musí zajistit co nejdříve nastavení akčního plánu v horizontu následujících týdnů či měsíců. Na druhou stranu zde stále existuje otázka nejasného legislativního rámce a transpozice do českého práva, ke které se dostaneme v následující kapitole.



Graf 18 - Klíčové výhody implementace ESG⁹⁵

Poslední důležitou součástí prvního výstupu bylo prozkoumání přístupu manažerů k obecnému konceptu ESG a jednotlivým pilířům. Na grafu výše lze vidět, jaké klíčové výhody implementace ESG manažeři vnímají. Nejdůležitější výhodou, která byla zmíněna všemi dotazovanými, bylo sladění metodiky vykazování. I přes to, že dnes již existují různě mezinárodně uznávané metodiky vykazování nefinančních dat, společnosti stále vnímají velký nesoulad mezi finálními ESG reporty společností. Ne všechny společnosti totiž vykazují dle GRI standardů. Dle jejich názorů je tedy zapotřebí

⁹⁵ Zdroj: autor.

nastavit jednu hlavní metodiku, která by jasně určila, jaká data budou společnosti povinné vykazovat, jakých oblastí se budou týkat, a v neposlední řadě také jak se bude vyhodnocovat finální ESG rating a jeho trend. Jako další zásadní výhody implementace této problematiky respondenti vnímají pozitivní dopad na investice a nižší budoucí nákladovost, což jsou pozitivní výstupy. Opět lze vidět, že společnosti vnímají ESG jako příležitost pro efektivnější a dynamičtější budoucí vývoj, a celková implementace by tak mohla proběhnout s větší podporou vedení.

Manažeři také uvedli, jaké pilíře vnímají jako nejvíce zásadní pro svou společnost, a zároveň jaké jsou z jejich pohledu složitější v rámci vykazování. Co se týče otázky, který pilíř vnímají společnosti jako zásadní, společnosti ve většině případů uvádí, že všechny pilíře vnímají ve stejné rovině důležitosti. Primárně z důvodu jejich vzájemné propojenosti. Část společností ovšem uvedla, že stále vnímá environmentální pilíř jako nejvíce zásadní pro jejich business a tento přístup se reflektuje v jejich dlouhodobé strategii. Tento argument byl většinou zmíněn ve spojitosti s dlouhodobou zkušeností s vykazováním dat spojených s životním prostředím. Obecně však lze dedukovat výstup, že většina společností vnímá ESG rámeček správně, tedy ve všech třech dimenzích rovnocenně. Z hlediska složitosti vykazování se pak respondenti v názorech poměrně lišili. Nejčastěji uvedený pilíř z hlediska komplexity reportování byl pilíř sociální, a to primárně z důvodu nejasné metodiky vykazování jednotlivých dat. Několik respondentů také uvedlo, že se jedná o "nejmodernější" pilíř, který ještě čeká evoluce z hlediska toho, co všechno zahrnuje. Environmentální pilíř byl pak také uveden dvakrát, převážně kvůli sběru dat ze *scopu 3 (nepřímé uhlíkové stopy)*. Pilíř řízení byl ovšem také zmíněn, a to převážně z důvodu nejasnosti některých metrik a velkého počtu interních směrnic, které dosud nejsou implementovány. Obecně lze ovšem vnímat, že otázka složitosti jednotlivých pilířů je poměrně subjektivní, a nelze tak generalizovat tento výstup pro trh obecně.

5.2 Výstupy z části – Implementace CSRD a externí podpora

Jak již bylo zmíněno výše, tato druhá část rozhovoru měla za cíl zhodnotit proces implementace směrnice a aktuální podpory ze strany veřejného a soukromého sektoru v rámci nefinančního reportingu. Tato část obsahovala soubor 3 základních bloků, které byly rozvedeny do hloubky dle jednotlivých potřeb výzkumu. Konkrétní výstupy lze vidět v příloze č.4 a 5 této práce. Je zapotřebí zmínit, že tato část obsahuje většinou subjektivní názory manažerů na danou problematiku, které se mohou značně lišit z důvodu mnoha faktorů. Jednotlivé výstupy tak je nutné agregovat, aby bylo možné pochopit korelace mezi nimi. Všechny agregované výstupy vč. doporučení jsou proto podrobně rozebrány v této kapitole.

Implementace CSRD směrnice a návrhy pro zlepšení

První blok této části rozhovoru se věnoval otázkám efektivity procesu implementace a celkového načasování integrace do právních rámců EU. Všichni dotazovaní vnímají přijetí směrnice jako velmi pozitivní změnu, primárně z ideologického hlediska. Dle odpovědí se jedná o pozitivní pokrok, který propojí dnešní různorodé styly vykazování do komparativní podoby. Tento výstup opět potvrzuje, že společnosti nevnímají CSRD směrnici jako další nařízení EU, nýbrž jako nástroj pro sladění metodiky. Některé společnosti ovšem poukazují na nedostatečnou metodiku a jasně definované standardy a procesy pro sběr dat. Respondenti také upozorňují na to, že pro malé a střední podniky může být implementace této směrnice náročná, zejména v oblasti auditování výročních zpráv. Celkově však společnosti oceňují větší specifikaci NFRD směrnice a vidí v této směrnici potenciál pro motivaci k udržitelným aktivitám a podporu srovnatelných nefinančních dat pro různé cílové skupiny.

V otázce načasování implementace CSRD směrnice se společnosti shodují v tom, že neexistuje ideální čas pro její implementaci, a zároveň nelze čekat s jejím zavedením⁹⁶. Některé společnosti se domnívají, že načasování je velmi pozitivní, protože standardizace vykazování je velmi urgentní a časový tlak na připravenost firem se zvyšuje. Na druhé straně jsou zde společnosti, které považují načasování za spíše negativní, protože zde stále existuje velmi malé povědomí o udržitelnosti, zejména u malých a středních podniků. Někteří respondenti také uvedli, že zaznamenali mnoho kolegů z SMEs, kteří o směrnici stále neví, nebo nezaznamenali, že se jich směrnice dotýká také. Připravenost těchto podniků by tedy měla být prioritou pro následující období 2023/2024. V obecné rovině se však shodují na tom, že načasování implementace není pro všechny typy společnosti ideální, nicméně pro jakýkoli pokrok směrem k udržitelnějšímu podnikání je legislativní změna nutná. Většina společností však vnímá problém také v rámci legislativního ukotvení. Dnes ještě EU stále nepřijala finální podobu všech ESG metrik i přes to, že již se firmy připravují na reporting od roku 2024. Manažeři tedy mají velmi složitou úlohu v přípravě na směrnici, která ještě není finálně přijata. Zároveň respondenti uvedli, že zde existuje problém v rámci transpozice do českého práva, která ještě není nijak časově naplánována ze strany české vlády. Není tak jasné, jak se vláda postaví k této transpozici, a zdali je možné očekávat jakékoli úpravy v rámci celého ESG rámce pro B2B trh

⁹⁶ Je nutno poukázat na fakt, že časový plán implementace byl již ze strany EU odložen o jeden rok. Původně měla implementace povinného reportingu přijít již od roku 2024 za finanční rok 2023.

v České republice. Celkově tedy lze říct, že načasování implementace CSRD směrnice je vnímáno jako pozitivní ideologický krok, který však ještě nemá jasně nastavenou implementační kaskádu.

Výzkum návrhů pro zlepšení implementace ESG ukazuje na to, že existuje několik klíčových oblastí, které je třeba řešit.

1. Schválení finálních standardů a metrik, aby bylo možné měřit výkonnost v oblasti ESG a porovnávat ji mezi společnostmi. Konkrétní dovysvětlení jednotlivých standardů je další částí, na kterou je třeba se zaměřit. Zde je třeba vytvořit jasné kroky pro nastavení metodologie pro všechny pilíře a následné kroky pro audit.
2. Osvěta a urgence tématu ESG, aby bylo jasné, že ESG může firmám pomoci a není to jen další nařízení EU, které je třeba slepě následovat. Další důležitou oblastí je zavedení finální právní stability a transponování směrnice do českého právního rámce. Zároveň je třeba připravit půdu pro SMEs, aby měly efektivnější přechod na vykazování dle nové směrnice. Tomu může značně pomoci komunikace ze strany vlády ohledně základních hodnot udržitelnosti, na kterých je možné stavět ESG rámec.
3. Nastavení auditovacích procesů a pravidel, jak se bude pracovat se společnostmi, které nevykazují ESG data nebo mají nižší skóre ve finálním ratingu. Toto nastavení by mělo být velmi transparentní, a zároveň mělo by zajistit, aby se společnosti cítily motivovány ke zlepšování své výkonnosti v oblasti ESG.

Hodnocení podpory veřejného sektoru

V rámci implementace celkového rámce nefinančního výkaznictví je zapotřebí externí podpora ze strany veřejného sektoru, která hraje klíčovou roli. Manažeři byli v této části dotazováni na konkrétní evaluaci podpory jak ze strany EU, tak ze strany české vlády. Hodnocení podpory ze strany EU v rámci implementace ESG můžeme klasifikovat u tohoto vzorku jako spíše pozitivní, ale musíme poznamenat, že se názory mezi jednotlivými společnostmi liší. Zatímco některé společnosti vnímají podporu EU v rámci unifikace standardů jako pozitivní, jiné společnosti cítí, že EU by mohla být konkrétnější v nastavení metodik. Existuje také obava, že EU nepřinese dostatečně konkrétní kroky, aby mohly společnosti plně integrovat CSRD, což může značně ztížit jejich přípravu. Některé společnosti opět upozornily, že EU možná trochu uspěla přijetím směrnice, protože stále nejsou přijaté finální standardy, což ztěžuje firmám zhodnocení své vlastní připravenosti. Zároveň je stále nejasné, do jaké hloubky bude směrnice finálně schválena a jakou finální roli bude hrát transpozice do českého práva v rámci auditovacích procesů.

Celkově tedy lze říct, že společnosti vnímají podporu ze strany EU v rámci implementace ESG jako pozitivní, avšak upozorňují na některé oblasti, které by EU mohla zlepšit. Mezi tyto oblasti patří primárně co nejdřívější schválení finálních standardů směrnice, konkrétnější definice daných metrik a jasnější metodiky sběru dat, a v neposlední řadě také jednotlivá doporučení pro transpozici směrnice do lokálního práva.

Pokud se však podíváme na podporu ze strany české vlády a jednotlivých ministerstev, tak již vnímáme zásadně negativější konotaci. Hodnocení podpory ze strany ČR v rámci implementace ESG je totiž značně rozporuplné. Manažeři společností poukazují, že v České republice stále chybí silná osvěta a jasně definovaný rámec pro implementaci ESG směrnice. Vláda a jednotlivá ministerstva by dle jejich názoru měla více spolupracovat na transponování směrnice do českého právního řádu a vytvořit prostředí, kde bude ESG vnímáno jako důležité téma pro celou společnost. Aktuálně není jasné, které ministerstvo bude mít tuto zásadní úlohu na starosti a v jakém časovém horizontu lze očekávat konkrétní kroky. Zároveň lze v ČR zaznamenat poměrně konzervativní kulturu společnosti v oblasti udržitelnosti oproti západním zemím, což brání adaptaci businessu a zpomaluje přechod na udržitelnější ekonomiku. Vláda by z tohoto důvodu měla mít roli ambasadora udržitelnosti, šířit povědomí o tématu u české veřejnosti, a zároveň více komunikovat s podnikatelským sektorem ohledně nastavení finálního ESG rámce.

Hodnocení podpory externích agentur a partnerů

Poslední blok otázek v této části rozhovoru byl zaměřen na externí podporu soukromého sektoru, tedy konkrétně na spolupráci s ratingovými agenturami a konzultačními společnostmi. Co se týče ratingových agentur, tak pouze dvě společnosti lokálně využívají tento typ spolupráce na výpočet ESG ratingu. Tyto společnosti aktuálně využívají mix několika agentur (průměrně 4), které vyhodnocují finální rating. Typické ratingové agentury jsou například *MSCI* a *Sustainalytics*. Zbytek společností uvedlo, že využívají tyto agentury pouze na globální úrovni, a existuje tedy ohodnocení za společnost celosvětově, nikoli za jednotlivé země. Pouze jedna společnost pak specificky uvedla, že plánuje implementaci tohoto ratingu lokálně také, ale nemá jasný časový harmonogram integrace. Dle manažerů je jeden z hlavních problémů v rámci spolupráce s těmito agenturami unikátnost jednotlivých metodik. Každá agentura totiž přináší své vlastní postupy v rámci měření finálního ratingu a nelze je mezi sebou vzájemně porovnat s velkou mírou relevance. Některé agentury totiž vykazují závěrečný rating v kvantitativní podobě, a některé naopak zcela kvalitativně. Nejrelevantnější výstup z těchto ratingů je pak dle respondentů trendová linie posledních let u jednotlivých agentur.

Pokud se podíváme na výstupy u externích konzultačních partnerů, je zřejmé, že většina společností využívá služeb tzv. *Velké čtyřky* (dále jen V4)⁹⁷. Pouze jedna společnost pak všechny ESG procesy zvládá zcela interními kapacitami. Nejčastěji je externí podpora využívána na výpočet uhlíkové stopy a při konsolidaci nefinančních reportů. Značné rozdíly ovšem můžeme zaznamenat v rámci kvality služeb ze strany partnerů. Některé společnosti mají s externími partnery velmi pozitivní zkušenosti, typicky pokud spolupracují dlouhodobě s jedním konzultantem. Naopak téměř polovina společností je s kvalitou služeb nespokojena. Dle těchto respondentů je hlavním problémem nedostatek odbornosti, propojení s praxí u některých externích konzultantů, a nedostatečná regulace kvality ze strany společností. Často se tedy společností stává, že dochází k misinterpretaci CSRD směrnice, a lze tak vyzorovat ohrožení kredibility doručených informací. Zároveň také někteří manažeři zmínili, že vnímají potenciální hrozbu u kontinuity informací z důvodu povinné změny partnera v předem určených periodách (nařízení z důvodu zachování objektivit). Tato hrozba se objevuje pouze u partnerů z V4, kde dochází k potenciálnímu střetu zájmu mezi doručeními službami auditu a poradenství. Závěrem tedy lze uvést, že většina společností využívá externí partnery a konzultanty při implementaci ESG, avšak spokojenost s kvalitou a odborností těchto partnerů je různorodá. Existují případy pozitivní spolupráce a dlouhodobé spokojenosti, ale také případy s nízkou kvalitou doručení a problémy s praktickou aplikací. Je tedy nutné, aby byl přítomen základní regulační rámec pro konzultační společnosti v rámci ESG problematiky. Toto doporučení zároveň koreluje s aktuálním stavem trhu, kdy lze zaznamenat rostoucí počet nově vznikajících poradenských subjektů v oblasti ESG. Bez jakékoli budoucí regulace tak existuje hrozba narušení rovnováhy a kvality na trhu poradenských služeb.

5.3 Výstupy z části – Strategický rámec ESG implementace

Závěrečná část rozhovoru se zaměřovala na pochopení aktuálních strategických ESG rámců daných společností a hodnocení připravenosti na reporting dle CSRD směrnice. Tato část obsahovala soubor 4 základních bloků, které byly opět detailně rozvedeny dle jednotlivých potřeb výzkumu. Finální výstupy a agregační analýzu lze vidět v příloze č.5 a 6 této práce.

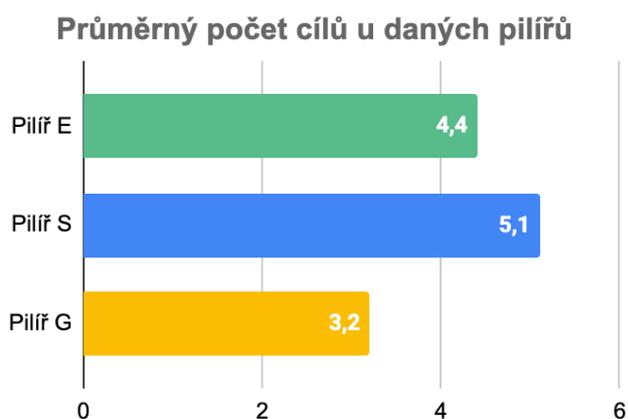
⁹⁷ Velká čtyřka je označení pro čtyři největší poradenské firmy na světě – PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte a Ernst & Young. Tyto firmy jsou globální lídři na trhu auditorických a poradenských služeb.

Manažeři byli na začátku této části tázáni na jejich aktuální ESG strategii, kterou již společnosti plní. Velmi pozitivní výstup je, že všechny společnosti podrobené tomuto výzkumu již mají integrovaný dlouhodobý strategický ESG rámec do svých business plánů. Většina společností si vytýčila jako svůj ultimátní cíl rok 2050, kdy má jejich business dosáhnout uhlíkové neutrality. V tomto případě se již jedná o tzv. scope 3, což znamená úplnou přímou i nepřímou uhlíkovou neutralitu. Rok 2050 si společnosti určily na základě Pařížské dohody – závazného dokumentu všech členských států EU z roku 2015, kdy se země EU zavázaly k vytvoření první klimaticky neutrální ekonomiky do roku 2050. V tomto vzorku respondentů jsou ovšem také společnosti, které mají ambici dosáhnout úplné uhlíkové neutrality do roku 2040, ale zároveň také ty, které mají určený cíl uhlíkové neutrality pouze dle scopu 1 a 2. Nepřítomnost scopu 3 ve strategických plánech je ve většině případů způsobena velmi složitým sběrem dat z dodavatelského řetězce. Pokud bychom se podívali na hlavní milníky v rámci těchto strategických rámců, tak lze jasně vidět, že drtivá většina je definována na horizont 2025 a 2030. Rok 2030 opět koreluje s milníkem Agendy 2030 ze strany OSN a rok 2025 slouží jako hlavní evaluační bod. Lze tedy očekávat, že společnosti budou své strategie upravovat právě v roce 2025, na základě svých dosavadních výsledků.

Respondenti také představovali své strategie na základě jednotlivých pilířů ESG, abychom v rámci tohoto výzkumu byli schopni uvést průměrný počet cílů u každého pilíře. Autorem byl stanoven předpoklad, že čím vyšší počet průměrných cílů daný pilíř zahrnuje, tím komplexnější soubor dat přináší. Zároveň je ovšem důležité poznamenat, že počet cílů u jednotlivých pilířů je ovlivněn typem průmyslu, ve kterém společnost působí. Například tedy existuje předpoklad, že firma ve výrobním sektoru bude mít více cílů v pilíři E, než firma v telekomunikačním sektoru. Na grafu č.19 níže lze vidět výsledky zkoumaného vzorku této práce. Největší průměrný počet cílů se u těchto společností alokuje do sociálního pilíře. Tento pilíř zahrnuje metriky, které se přímo dotýkají společností ve všech sektorech, a lze tedy předpokládat vysoké množství cílů. Zároveň mnoho respondentů uvedlo, že sociální pilíř je úplným základem pro ostatní metriky, protože lidé jsou základním stavebním kamenem pro celý ESG koncept. Naopak jsou zde také společnosti, které mají alokován pouze jeden cíl pod pilířem S a ostatní sociální metriky zatím ve svém hlavním strategickém plánu neuvádí. Dle jejich zdůvodnění se jedná primárně o velmi nekonkrétní metriky, které nebyly relevantní při plánování strategie udržitelnosti. Typickými sociálními cíli jsou například zákaznické NPS⁹⁸, rovnocenné odměňování, nebo také bezpečnost v práci.

⁹⁸ NPS (Net promoter score) je nástroj pro měření loajality zákazníků.

Dalším pilířem, který má tradičně mnoho cílů, je pilíř environmentální. U tohoto pilíře lze již vypočítat menší odchylky a společnosti zde často alokují v průměru 4-5 cílů. Tyto cíle se převážně týkají dekarbonizace, nakládání s odpady, a využití obnovitelných zdrojů. Naopak nejmenší počet průměrně alokovaných cílů zaznamenal pilíř řízení a správy. Častým důvodem, který manažeři zmiňovali, byly již zaběhlé procesy řízení, a tedy nízká potřeba uvádět tyto metriky do svých korporátních strategických cílů. Mezi nejvíce zmiňované cíle v rámci tohoto pilíře pak patřila protikorupční opatření, diverzita a inkluze, a ochrana dat.



Graf 19 - Průměrný počet cílů pro dílčí pilíře E/S/G⁹⁹

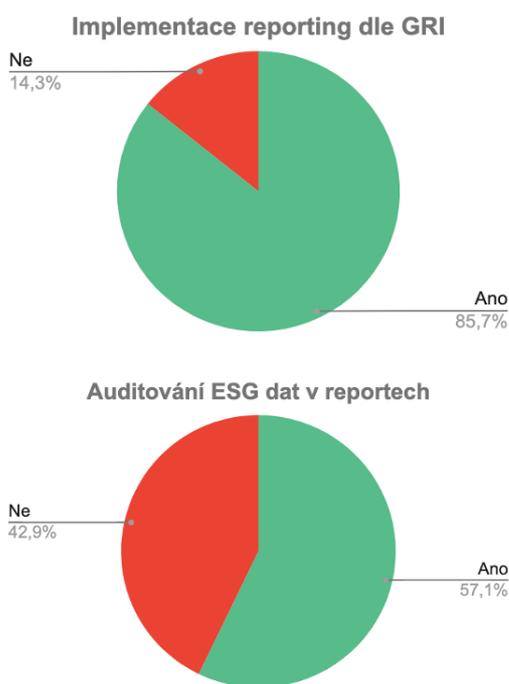
Vedle strategických rámců se tato část rozhovoru věnovala také nastavení procesu vykazování. Zde bylo zjištěno, že většina společností již reportuje lokální nefinanční data dlouhodobě. Jedna společnost dokonce již od roku 2006. Naopak dvě ze společností uvedly, že stále nevykazují lokální reporty, a reporting tak probíhá pouze na globální úrovni. Obě společnosti ovšem uvedly, že budou vykazovat první nefinanční report již v roce 2023. Dalším důležitým faktorem, na který se výzkum zaměřil byla frekvence těchto reportů. Všechny společnosti uvedly, že vykazují konsolidovaný nefinanční report minimálně jednou za rok. V tomto vzorku však existují dvě společnosti, které již vydávají své ESG zprávy na častější bázi, a to buď skrze tzv. pololetní zprávy o aktuálním stavu za daný rok, nebo pomocí své datové knihovny. Zajímavým poznatkem pak bylo zjištění, že externí datovou knihovnu s ESG daty má v České republice pouze jedna společnost¹⁰⁰. Datová knihovna je efektivní

⁹⁹ Zdroj: autor.

¹⁰⁰ Tato společnost patřila do zkoumaného vzorku této práce.

nástroj, jak pravidelně veřejně zpřístupnit všechna svá ESG data, což umožňuje efektivní komunikaci s investory a ratingovými agenturami. Tento nástroj ovšem vyžaduje poměrně velké množství interních kapacit, a žádná z dalších společností tak ještě implementaci obdobné knihovny stále neplánuje.

V rámci těchto nefinančních reportů se výzkum zabýval také pozadím struktury dat zveřejněných v jednotlivých dokumentech. Dle grafů přiložených níže lze vypožorovat, že typická metodika při vykazování nefinančních dat je u většiny společností založena na GRI standardech. Tento výstup je velmi pozitivní, protože již dochází k vykazování dat, která jsou vzájemně porovnatelná. Na druhou stranu respondenti uvedli, že ještě nestihli implementovat všechny GRI standardy, a to primárně z důvodu jejich complexity. Je tedy zapotřebí přítomnost silného interního know-how nebo podpora externího partnera, která však nemusí být pro všechny společnosti finančně dostupná. Pokud by byla metodika GRI oficiálně vnímána jako primární při reportování nefinančních dat, existuje vysoké riziko, že by SMEs nebyly schopny tento typ metodiky implementovat z kapacitních důvodů. Součástí implementace CSRD směrnice by tedy měla být jasně stanovená metodika, která bude ucho-pitelná pro všechny typy společností bez výjimky.



Graf 20 - Přítomnost auditu a GRI standardů v nefinančních reportech¹⁰¹

¹⁰¹ Zdroj: autor.

Pro tuto práci je také zásadní poukázat na fakt, že téměř polovina společností stále nemá svá nefinanční data auditována. Společnosti často uváděly, že auditovací proces je jeden z největších problémů celého výkaznictví. V ideálním případě by měly mít společnosti své cíle vědecky ověřeny, například SBTi¹⁰², a zároveň by měly své nefinanční reporty nechat podstoupit externímu auditu. Tento ideální stav ovšem není realitou a společnosti často teprve auditovací proces připravují. Nabízí se tedy otázka míry relevance jednotlivých nefinančních dat a přítomnost manipulačního potenciálu. Z tohoto důvodu CSRD směrnice přináší povinnost auditování všech dat uváděných v nefinančních zprávách. Na druhou stranu tato směrnice nedefinuje konkrétní rámec pro auditovací proces, a očekává se tak, že by tato specifikace měla přijít ze strany zemí EU při transpozici do lokálního práva. Vezmeme-li v potaz výstupy z předchozí části o podpoře české vlády, je zřejmé, že v případě ČR bude zapotřebí téma auditu začít řešit velmi brzy. Nejpozději však do konce roku 2023.

Závěrečná část celého kvalitativního výzkumu navázala na výzkumnou otázku celé této práce, kdy byli respondenti požádáni o kvantitativní vyjádření své připravenosti v rámci implementace CSRD směrnice. Respondenti měli za úkol uvést skóre od 1 (vůbec) do 10 (absolutně), které vystihovalo jejich aktuální připravenost v rámci implementace CSRD směrnice, a zároveň pak svou odpověď zdůvodnit. Na grafu č.21 lze přehledně vidět jednotlivé výsledky. Průměrné skóre připravenosti je dle výsledků 8,3 bodů z 10 možných. Hlavní důvody, proč společnosti nedosáhly maximálního skóre, byly celkem tři:

- 1. Stále nejasná a vyvíjející se směrnice;**
- 2. komplikovaný proces sběru dat a nutnost automatizace;**
- 3. nejasný proces auditování vykazovaných dat.**

Na základě zmíněných výsledků výše je tedy zřejmé, že velkou roli v řešení těchto problémů hraje právě veřejný sektor. Dokud společnosti nebudou vědět finální legislativní znění CSRD směrnice a její transpozici do lokálního práva, nebudou nikdy schopny říct, zdali jsou zcela připraveny na její implementaci. Zároveň v rámci tohoto procesu finálního přijetí směrnice musí EU nebo vlády členských zemí zajistit nastavení auditovacího rámce, který bude pro všechny typy společností

¹⁰² SBTi - Science Based Targets Initiative je organizace hodnotící environmentální cíle společností vědeckými metodami.

přijatelný. Hlavní úloha B2B trhu pak bude spočívat ve sledování vývoje finálního znění směrnice a nastavení procesu sběru dat a automatizace vykazování.



Graf 21 - Skóre připravenost v rámci implementace CSRD směrnice¹⁰³

Pro pochopení, zdali korelují nedostatky společností s jejich prioritami, byli na konci každého rozhovoru respondenti požádáni o uvedení jejich priorit do konce roku 2023 v rámci implementace CSRD. Manažeři nejčastěji zařadili mezi své hlavní priority pro tento rok následujících pět témat:

1. **Zefektivnění sběru dat** (primárně v rámci celého dodavatelské řetězce);
2. **nastavení vykazování nových metrik dle GRI a CSRD** (pokud již budou veřejně známé);
3. **intenzivnější interní komunikace o ESG a zavedení vzdělávání zaměstnanců o tématu ESG** (v některých případech se již jedná o zavedení povinných školení);
4. **propojení výroční zprávy s ESG reportem a implementace auditovacího procesu;**
5. **definování finálního plánu pro vykazování dle scope 3** (primárně z hlediska nastavení procesu sběru dat kvůli velkému množství stakeholderů a datových množin).

¹⁰³ Zdroj: autor.

5.4 Závěry a doporučení z kvalitativní analýzy

V rozhovorech se společnostmi se ukázalo, že v korporátním prostředí existuje poměrně silné povědomí o udržitelnosti na úrovni vyššího managementu, který zároveň vnímá ESG jako prioritní téma. Stále ovšem chybí hlubší znalosti této problematiky na úrovni středního managementu a níže. Přestože většina společností má ve svém rozvojovém plánu pro zaměstnance zakomponován alespoň jeden trénink na téma udržitelnosti, stále mnoho společností nemá toto školení jako povinné. Tento fakt může být potenciální hrozbou pro budování udržitelného podnikání a společnosti by jej měly začít co nejdříve řešit.

Dalším důležitým faktorem, který z výzkumu vyplývá, je prioritizace tématu ESG v nejvyšších strukturách managementu a hierarchické napojení na oblast nefinančního reportingu. Společnosti by měly vylepšit napojení individuálních cílů a KPIs na strategický plán udržitelnosti. Tyto individuální cíle by měly zároveň napřímo ovlivňovat finanční ohodnocení manažerů ve společnostech. V rámci struktury by také měla být zajištěna přímá reportující linie mezi ESG manažerem a generálním manažerem.

Samotná implementace CSRD směrnice byla vnímána společnostmi jako pozitivní ideologický krok směrem k udržitelnějšímu podnikání a propojení různorodých metodik do komparativní podoby. Většina společností také vidí v této směrnici potenciál pro motivaci k udržitelným aktivitám a podporu srovnatelných nefinančních dat pro různé cílové skupiny. Nicméně je zapotřebí poukázat na stále nekompletně definované standardy ze strany EU, což může přinášet hrozbu zejména pro malé a střední podniky. Je tak nutné, aby se vláda v České republice začala zabývat transpozicí CSRD do lokálního práva a zavedením vhodné infrastruktury pro sběr, vykazování a auditování nefinančních dat. Díky včasné reakci by tak zajistila včasnou přípravu společností na českém trhu a splnění jejich nových povinností. Celkově je pak zásadní, aby se nadále pracovalo na osvětě o tématu ESG, a to převážně ze strany české vlády a ministerstev. Díky této osvětě může vláda zajistit rychlejší a efektivnější přechod našich společností na CSRD směrnici, aby se tak firmy v ČR mohly stát lídry v oblasti udržitelného podnikání a přispěly k udržitelnosti naší planety. Na druhou stranu by se společnosti, které se musí přizpůsobit nové směrnici, měly zaměřit především na oblasti zvýšení interního povědomí o ESG a nastavení efektivních interních procesů v rámci sběru dat a vykazování. Zároveň však musí neustále kontrolovat vývoj finální podoby CSRD směrnice, což jim může značně ztížit jejich plány. Úkol vlády by zde tedy měl být zcela zásadní – podporovat a motivovat podniky k tomuto úsilí a zajišťovat potřebnou infrastrukturu a legislativní rámec.

Závěr

V celosvětovém měřítku se udržitelný rozvoj stal důležitým milníkem 21. století. Některé země však byly již na konci minulého století v této oblasti o několik kroků napřed a uplatňovaly udržitelnější politiky. Mezi takové země patří například skandinávské, které získaly určitou konkurenční výhodu, zatímco se ostatní země potýkaly s vlastními problémy. Vzorovým příkladem je Česká republika, která na konci minulého století řešila své postkomunistické uspořádání, a neměla tak značný prostor pro integraci udržitelné politiky do svého strategického rámce. Dnes je ČR zemí, která nepatří mezi světovou špičku udržitelného podnikání a dodnes jsme schopni vnímat určitý vnitřní rozpor společnosti u zásadních témat jako je například globální oteplování. Zaspali jsme, to je zřejmé. Dnes se nám však naskytla příležitost, která by mohla přinést našim podnikům zásadní konkurenční výhodu. Tato příležitost je právě koncept ESG, ke kterému dnes přihlíží většina států světa, a který má již dnes značné finanční dopady. Se zvětšujícími se globálními výzvami je pro investory po celém světě stále důležitější, aby podniky řešily dopady na své okolí. Opatření ESG se tak již stává nezbytnou součástí agendy společnosti, která se od příštího roku dotkne desetitisíců společností v EU.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tato práce si kladla za cíl odpovědět na výzkumnou otázku, zdali jsou firmy na trhu ČR připraveny na implementaci ESG reportingu od roku 2024 a dále. Teoretická část poskytla komplexní přehled o problematice udržitelnosti, a zároveň tento obecný koncept propojila s praktickou aplikací v udržitelném podnikání. Základy ESG rámce byly poté detailně představeny na jednotlivých pilířích a jejich reálný dopad byl vysvětlen na legislativním rámci EU. Na tento teoretický základ pak navazovala empirická část, která propojila kvantitativní a kvalitativní výstupy. Kvantitativní část vytvořila základ pro analýzu aktuálního stavu B2B trhu v ČR z hlediska společností různých velikostí a průmyslů. Kvalitativní část výzkumu poté ověřovala tato zjištění na korporátních společnostech, které budou vykazovat převážně v první vlně reportingu dle CSRD směrnice.

V kvantitativní části výzkumu byly zjištěny klíčové trendy a doporučení v oblasti implementace ESG a nefinančního reportingu u českých společností. Hlavním zjištěním bylo, že většina společností, již má povědomí o ESG tématu a vnímá ho nejen jako směrnici, kterou musí následovat, ale také jako motivaci k zlepšení obchodního modelu a firemní kultury. Nicméně pouze třetina společností již má konkrétní ESG strategii s definovanými cíli, což vytváří zásadní problém pro přechod na CSRD směrnici. Zároveň bylo zjištěno, že převážná většina společností stále nemá určenou osobu, která nese za implementaci ESG přímou zodpovědnost. Jednou z dalších výzev zjištěných během kvantitativní části je zrychlení procesu tvorby strategické integrace ESG. S tím souvisí riziko nízké prioritizace a

kapacitních problémů, pokud společnosti nebudou mít jasnou strategii s konkrétními cíli. Je tedy zásadní, aby společnosti co nejdříve určily osobu, která agendu ESG zcela převezme a vytvoří konkrétní strategický plán pro implementaci všech pilířů společně s nejvyšším managementem společnosti. Poslední klíčovou výzvou pro společnosti v ČR je implementace nefinančního reportingu, která je stále nepřítomna u většiny společností. S rostoucí regulací a legislativními požadavky v této oblasti je nutné, aby společnosti značně uspíšily implementaci nefinančního reportingu, a připravily se tak na přechod dle nové směrnice EU.

V druhé části výzkumu, který byl proveden formou rozhovorů s ESG manažery, byly zkoumány aspekty implementace ESG v korporacích. Bylo zjištěno, že v korporátním prostředí existuje silné povědomí o udržitelnosti na úrovni vyššího managementu, ale na úrovni středního managementu a níže již znalosti chybí. Většina společností má ve svém rozvojovém plánu školení na téma udržitelnosti, ale mnoho společností jej nemá povinné. Tyto nedostatky mohou být hrozbou pro budování udržitelného podnikání a společnosti by se měly i nadále zaměřit na zvyšování interního povědomí v této problematice. Zároveň by společnosti měly vylepšit napojení individuálních cílů a KPIs na strategický plán udržitelnosti, aby tak utvořily pevný základ pro plnění svých dlouhodobých cílů. Zásadním problémem je také fakt, že se některé korporátní společnosti potýkají s nedostatkem interních zdrojů na implementaci ESG. Z tohoto důvodu se společnosti často uchylují k externím službám, které však mohou být finančně náročné, a mohou tak být pro menší společnosti nepřístupné. Zároveň zde existuje poměrně různorodá kvalita doručených služeb v rámci ESG poradenství. Dalším důležitým zjištěním kvalitativní části je, že společnosti se často potýkají s nedostatečnou podporou od státních orgánů a nejasné informace od EU. Společnosti vyžadují, aby již v co nejkratším horizontu mohly pracovat s finálně schválenými standardy, které EU doposud stále nepřijala. Zároveň zde hraje důležitou úlohu česká vláda, která by již měla aktuálně připravovat transpozici CSRD směrnice do českého právního řádu. Podle dostupných informací se ovšem tato příprava stále neuskutečnila. Většina firem tak považuje podporu ze strany vládních orgánů za nedostatečnou. Uvítala by zlepšení osvěty o tématu ESG a nastavení finální metodiky celkové implementace na lokálním trhu.

Na základě zjištění během empirické části lze konstatovat, že společnosti, které již reportují dle NFRD jsou ve většině případů připraveny na plynulý přechod dle CSRD nařízení. Potřebují pouze vědět finální znění jednotlivých standardů a metrik, aby tak mohly přizpůsobit své interní kapacity pro efektivní výkaznictví. Zároveň očekávají, že česká vláda stanoví jasný metodologický rámec auditovacího a sankčního procesu. Pokud se však podíváme na společnosti menšího rozměru, tak lze vnímat mnohem větší riziko přicházející s touto směrnicí. Je zřejmé, že pokud budou tyto

společnosti pokračovat aktuálním tempem, hrozí jim reputační riziko a potenciální sankce ze strany regulátorů. Na druhou stranu, pokud společnosti přistoupí k těmto tématům aktivně a s odpovědností, mohou získat konkurenční výhodu a zlepšit svou pozici na trhu.

Obecně lze doporučit společnostem, aby se zaměřily na urgentní integraci nefinančního reportingu a vytvoření jasné strategie pro implementaci ESG, která bude odpovídat specifikům dané společnosti. Společnosti by také měly věnovat pozornost interním zdrojům, ať už vytvořením interního ESG týmu, nebo pomocí využití externích služeb. Je zcela zásadní, aby společnosti přistoupily k těmto tématům aktivně a s odpovědností, protože společnosti, které budou investovat do udržitelnosti a budou transparentní, mají mnohem větší potenciál pro úspěch. Společné budování udržitelné budoucnosti pak nemusí být pouze vize, ale realita následujících desetiletí.

Seznam použité literatury

- [1.] ALICE MACHOVÁ, EY. Rada Evropské unie schválila CSRD směrnici [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/sustainability/rada-evropske-unie-schvalila-csrd-smernici
- [2.] ARE, Federal Office for Spatial Development, [b.r.]. 1987: Brundtland Report [online] [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/medien-und-publicationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.htm>.
- [3.] BASHIR, Makhmoor, Abdulaziz ALFALIH a Sudeepta PRADHAN, 2022. Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. Journal of Innovation & Knowledge [online]. 7(4), 100243 [cit. 2023-02-13]. ISSN 2444-569X. Dostupné z: doi:10.1016/j.jik.2022.100243 (přeloženo autorem)
- [4.] BEDENIK, Nidžara Osmanagić, Petra BARIŠIĆ, Nidžara Osmanagić BEDENIK a Petra BARIŠIĆ, 2019. Nonfinancial Reporting: Theoretical and Empirical Evidence [online]. B.m.: IntechOpen [cit. 2023-02-20]. ISBN 978-1-78985-154-0. Dostupné z: doi:10.5772/intechopen.87159 (přeloženo autorem)
- [5.] BERG, Florian, Kornelia FABISIK a Zacharias SAUTNER, 2021. Is History Repeating Itself? The (Un)Predictable Past of ESG Ratings [online]. SSRN Scholarly Paper. 24. srpen 2021. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.3722087 (přeloženo autorem)
- [6.] BRITANNICA., 2023. United Nations Conference on Environment and Development | History & Facts | Britannica [online] [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/United-Nations-Conference-on-Environment-and-Development> (přeloženo autorem)
- [7.] CARBON VIEW. [b.r.]. ESG – a brief history of its development – Part 1 – CarbonView [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://carbon-view.com/esg-a-brief-history-of-its-development-part-1/>
- [8.] COUNTABLE, [b.r.]. The Three pillars of ESG. Countable [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.countable.com/blog/the-three-pillars-of-esg> (přeloženo autorem)
- [9.] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Ekonomický pilíř udržitelného rozvoje [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536500/13-423907t030302.pdf/1bbeb9f7-aa97-425c-a87df785697a9c97>
- [10.] ČR, MŽP, 2008. Udržitelný rozvoj. <http://> [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

- [11.] DATAMARAN, [b.r.]. The Non-Financial Reporting Directive (NFRD): What You Need To Know [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.datamaran.com/non-financial-reporting-directive> (přeloženo autorem)
- [12.] DIANA RIBEIRO DUARTE, SOFIA ARAÚJO MATIAS, 2022. From the NFRD to the CSRD: long story short. IFLR [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.iflr.com/article/2a647e1ubbp4gen3p7lz5/from-the-nfrd-to-the-csrd-long-story-short> (přeloženo autorem)
- [13.] DREPORT, Redakce, [b.r.]. Evropská komise upřesnila požadavky na zveřejňování informací o udržitelnosti. dReport [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/evropska-komise-upresnila-pozadavky-na-zverejnovani-informaci-o-udrizitelnosti/>
- [14.] ELBANO DE NUCCIO, 2020. From Non-Financial Disclosure to Integrated Reporting. IFAC [online] [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/non-financial-disclosure-integrated-reporting> (přeloženo autorem)
- [15.] EMERALD WORKS LIMITED, [b.r.]. The Triple Bottom Line - Using the 3Ps to Measure Organizational Impact [online] [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/awbh8iv/the-triple-bottom-line>
- [16.] EUROPEAN COMMISSION, [b.r.]. Corporate Sustainability Reporting Directive proposal. European Commission - European Commission [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_1806 (přeloženo autorem)
- [17.] FAKTA O KLIMATU, [b.r.]. Co je taxonomie EU. Fakta o klimatu [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://faktaoklimatu.cz/infografiky/taxonomie-eu>
- [18.] FONDEE, 2022. Co je to ESG regulace: SFDR, EU taxonomie, PAI – chytáte se? - Fondée blog [online] [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.fondee.cz/blog/co-je-to-esg-regulace-sfdr-eu-taxonomie-pai-chytate-se>
- [19.] FRANKBOLDADVISORY. Co se mění v ESG reportingu ve finančním sektoru od ledna 2022? [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.frankboldadvisory.cz//post/co-se-meni-v-esg-reportingu-ve-financnim-sektoru-od-ledna-2022>
- [20.] GRI. GRI - Mission & history [online] [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/> (přeloženo autorem)
- [21.] IBM, [b.r.]. What is sustainability in business? | IBM [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/topics/business-sustainability> (přeloženo autorem)

- [22.] INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE, [b.r.]. Cíle udržitelného rozvoje (SDGs). OSN Česká republika [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>
- [23.] INNOVATIONS, ADEC, [b.r.]. What is social sustainability? - ADEC ESG [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.adeceg.com/resources/faq/what-is-social-sustainability/>
- [24.] INVESTOPEDIA., [b.r.]. The 3 Pillars of Corporate Sustainability. Investopedia [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp> (přeloženo autorem)
- [25.] JAKUB MÁLEK, KATEŘINA ROUČKOVÁ, RACHEL KOUKLÍKOVÁ, 2023. CSRD – čím se zabývá nová směrnice EU? Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR) [online] [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/csrd-cim-se-zabyva-nova-smernice-eu/Seznam-obrazku>
- [26.] JPMORGAN, [b.r.]. ESG Social Factors: Accessing the „S“ in ESG | J.P. Morgan Asset Management [online] [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://am.jpmorgan.com/be/en/asset-management/institutional/investment-strategies/sustainable-investing/esg-social-factors/> (přeloženo autorem)
- [27.] KELL, Georg, [b.r.]. The Remarkable Rise Of ESG. Forbes [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/> (přeloženo autorem)
- [28.] KIENBERGER, Stefan, Diana CONTRERAS a Peter ZEIL, 2014. Chapter 3 - Spatial and Holistic Assessment of Social, Economic, and Environmental Vulnerability to Floods—Lessons from the Salzach River Basin, Austria. In: Jörn BIRKMANN, Stefan KIENBERGER a David E. ALEXANDER, ed. Assessment of Vulnerability to Natural Hazards [online]. B. m.: Elsevier, s. 53–73 [cit. 2023-02-12]. ISBN 978-0-12-410528-7. Dostupné z: doi:10.1016/B978-0-12-410528-7.00003-5 (přeloženo autorem)
- [29.] KLAILOVÁ, Kateřina, [b.r.]. Udržitelnost v podnikání – trend a předpoklad úspěšného podnikání. [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/40371/1/DP_Klailova.pdf
- [30.] MAIER, Karel, [b.r.]. Principy a pravidla územního plánování [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.uur.cz/media/uldjhkpm/a1-20101115.pdf>
- [31.] MCKINSEY, [b.r.]. ESG is essential for companies to maintain their social license | McKinsey [online] [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why#/> (přeloženo autorem)

- [32.] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky. 2010. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo životního prostředí. ISBN 978-80-7212-536-4.
- [33.] MOLDAN, Bedřich. Ekologická dimenze udržitelného rozvoje. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2001. 102 s. ISBN 80-246-0246-6.
- [34.] MPO., [b.r.]. Strategický rámec Česká republika 2030 | MPO [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/prumysl-a-zivotni-prostredi/udrzitelny-rozvoj/strategickym-ramec-ceska-republika-2030--229371/>
- [35.] NATIONS, United, [b.r.]. United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm 1972. United Nations [online]. B.m.: United Nations [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972> (přeloženo autorem)
- [36.] NORA, HAHNKAMPER-VANDENBULCKE, [b.r.]. Non-financial Reporting Directive. [online] [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf) (přeloženo autorem)
- [37.] NOVÁČEK, Pavel. Je udržitelný rozvoj slučitelný s ambicemi rozvojových zemí. Ústav mezinárodních vztahů. 2012 [online] [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.iir.cz/je-udrzitelny-rozvoj-slucitelny-s-ambicemi-rozvojovych>
- [38.] NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2010. ISBN 978802-4425-146.
- [39.] OHCHR, [b.r.]. About the 2030 Agenda on Sustainable Development. OHCHR [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.ohchr.org/en/sdgs/about-2030-agenda-sustainable-development> (přeloženo autorem)
- [40.] PASSELL, By Peter a Marc Roberts and Leonard ROSS, 1972. The Limits to Growth. The New York Times [online]. [cit. 2023-02-10]. ISSN 0362-4331. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1972/04/02/archives/the-limits-to-growth-a-report-for-the-club-of-romes-project-on-the.html> (přeloženo autorem)
- [41.] PAWŁOWSKI, Artur, 2008. How many dimensions does sustainable development have? Sustainable Development [online]. 16(2), 81–90. ISSN 1099-1719. Dostupné z: doi:10.1002/sd.339 (přeloženo autorem)
- [42.] PIES, Ingo a Felix Carl SCHULTZ, 2023. The governance of sustainable business model innovation—An Ordonomic Approach. Scandinavian Journal of Management [online]. 39(1), 101246 [cit. 2023-02-13]. ISSN 0956-5221. Dostupné z: doi:10.1016/j.scaman.2022.101246 (přeloženo autorem)
- [43.] PRICEWATERHOUSECOOPERS ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ESG Survey 2022. Praha, 2022.

- [44.] RADA EU, [b.r.]. Rada s konečnou platností schválila směrnici o podávání zpráv podniků o udržitelnosti [online] [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2022/11/28/council-gives-final-green-light-to-corporate-sustainability-reporting-directive/>
- [45.] RESNIK, David B. a Kevin C. ELLIOTT, 2016. The Ethical Challenges of Socially Responsible Science. *Accountability in Research* [online]. 23(1), 31–46 [cit. 2023-02-02]. ISSN 0898-9621. Dostupné z: doi:10.1080/08989621.2014.1002608 (přeloženo autorem)
- [46.] ROXANA-IOANA, Bobitan a Stefea PETRU, 2017. The Non-Financial Reporting-The Story Behind The Numbers. *Annals - Economy Series* [online]. 3, 94–100 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/cbu/jrnlec/y2017v3p94-100.html> (přeloženo autorem)
- [47.] S&P GLOBAL, [b.r.]. What is the “G” in ESG? [online] [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-g-in-esg> (přeloženo autorem)
- [48.] S&P GLOBAL, [b.r.]. What is the “S” in ESG? [online] [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-s-in-esg> (přeloženo autorem)
- [49.] SACHS, Jeffrey, Christian KROLL, Guillame LAFORTUNE, Grayson FULLER a Finn WOELM, 2022. *Sustainable Development Report 2022* [online]. 1. vyd. B.m.: Cambridge University Press [cit. 2023-02-12]. ISBN 978-1-00-921005-8. Dostupné z: doi:10.1017/9781009210058
- [50.] SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION. What is sustainable development. [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <http://www.sd-commission.org.uk/pages/what-is-sustainable-development.html> (přeloženo autorem)
- [51.] UNITED NATIONS, [b.r.]. General Assembly. *Transforming our world: the 2030 Agenda for*
- [52.] UNITED NATIONS, [b.r.]. *Social Sustainability | UN Global Compact* [online] [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social#> (přeloženo autorem)
- [53.] ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, [b.r.]. *Strategicky_ramec_Ceska_republika_2030-_na_web.pdf* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/prumysl-a-zivotni-prostredi/udrzitelny-rozvoj/2017/6/Strategicky_ramec_Ceska_republika_2030-_na_web.pdf
- [54.] ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Horizontální-princip-udržitelného-rozvoje.compressed.pdf* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/wp>

content/uploads/sites/2/2018/05/Horizont%C3%A1ln%C3%AD-princip-udr%C5%BEteln%C3%A9ho-rozvoje.compressed.pdf

- [55.] VLÁDA ČR, [b.r.]. Vláda schválila plán udržitelného rozvoje České republiky do roku 2030 [online] [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-plan-udrzitelneho-rozvoje-ceske-republiky-do-roku-2030-155414/>
- [56.] ŽERNÍČEK, Marek, 2022. Co je ESG a proč je důležité? CSRD [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Summit Země v Rio de Janeiro	12
Obrázek 2 - Dimenze udržitelného rozvoje a jejich závislost	13
Obrázek 3 - Pentagonový diagram sociální udržitelnosti.....	15
Obrázek 4 - Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)	18
Obrázek 5 - Globální vývoj plnění SDG indikátorů – SDG Index	19
Obrázek 6 - SDG index České republiky za rok 2022	22
Obrázek 7 - Koncept Trippl Bottom Line	25
Obrázek 8 - ESG koncept.....	26
Obrázek 9 - Historie GRI.....	38
Obrázek 10 - 6 cílů EU Taxonomie	42
Obrázek 11 - Schéma propojení jednotlivých rámců EU z hlediska udržitelnosti	43
Obrázek 12 - Časová osa NFRD a CSRD směrníc.....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1- Faktický souhrn pro NFRD směrnici.....	45
Tabulka 2 - Faktický souhrn pro CSRD směrnici	47
Tabulka 3 - Souhrn subjektů kvalitativní analýzy	65

Seznam grafů

Graf 1 - Hodnocení znalosti ESG problematiky	51
Graf 2 - Klíčové důvody implementace ESG	52
Graf 3 - Prioritizace tématu ESG na schůzích představenstva	53
Graf 4 - Existence dedikované osoby v rámci ESG	54
Graf 5 - Nastavení strategického rámce ve společnosti.....	55
Graf 6 - Integrace ESG do strategického vývoje společnosti.....	56
Graf 7 - Přítomnost nefinančního reportingu ve společnosti.....	57
Graf 8 - Oblasti nefinančních data	58
Graf 9 - Dopad ESG na investice společnosti	59
Graf 10 - Dopad ESG na hodnotu společnosti.....	60

Graf 11 - Vliv faktorů environmentálního pilíře na hodnotu investic	61
Graf 12 - Vliv faktorů sociálního a správního pilíře na hodnotu investic	62
Graf 13 - Rozdělení společností dle počtu zaměstnanců a hlavní entity.....	66
Graf 14 - Obecné povědomí o ESG ve společnostech	67
Graf 15 - Existence povinného tréninku v rámci onboarding procesu.....	68
Graf 16 - Hierarchické napojení ESG manažera a CEO/generálního manažera	69
Graf 17 - Provázanost finančního ohodnocení a individuálních ESG cílů členů boardu.....	70
Graf 18 - Klíčové výhody implementace ESG	71
Graf 19 - Průměrný počet cílů pro dílčí pilíře E/S/G.....	78
Graf 20 - Přítomnost auditu a GRI standardů v nefinančních reportech	79
Graf 21 - Skóre připravenost v rámci implementace CSRD směrnice	81

Přílohy

Příloha 1 - Dotazník pro polostrukturovaný rozhovor¹⁰⁴

Otázky pro rozhovor k DP - ESG Reporting v ČR

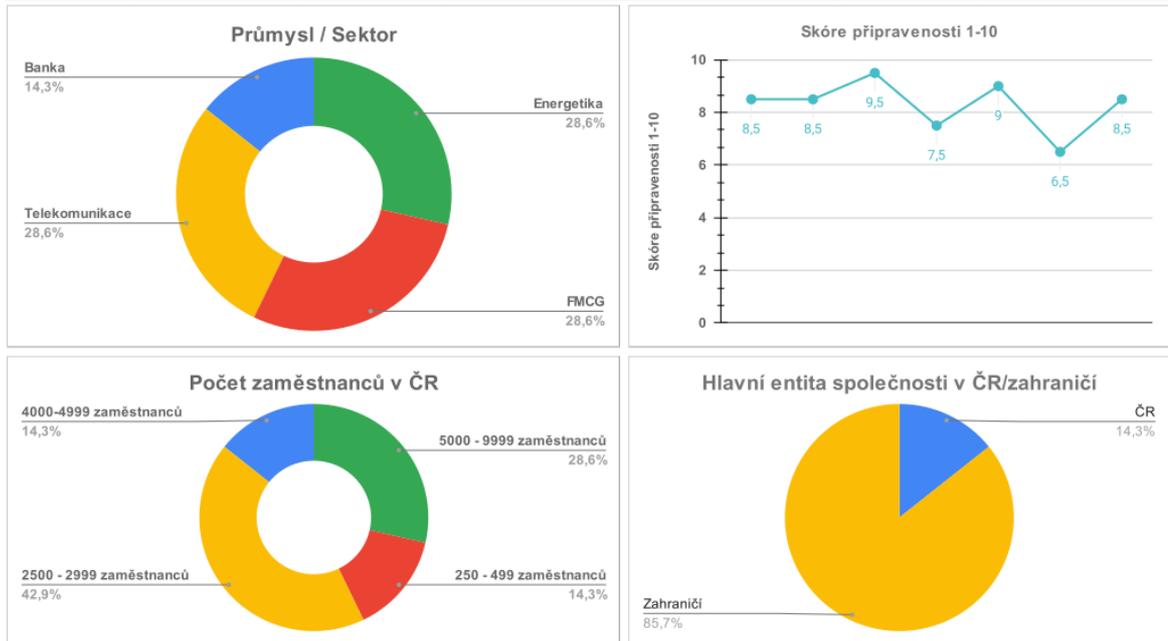
Celé jméno	
Stávající pozice	
Název společnosti	
Odvětví společnosti	
Počet zaměstnanců v ČR/globálně	
Od kterého roku bude mít Vaše společnost povinnost reportovat dle CSRD směrnice?	

1. Jaká je vaše současná role ve společnosti a jaké jsou vaše hlavní povinnosti?
2. Jak dlouho pracujete v oblasti udržitelnosti / ESG? Jak dlouho jste na stávající pozici?
3. Jaké je obecné povědomí o ESG problematice jejího dopadu ve Vaší společnosti?
4. Jak vysokou prioritou je ESG problematika v boardu/nejvyšším managementu Vaší společnosti?
5. Jaké jsou podle vás klíčové výhody implementace kritérií ESG ve vaší společnosti?
6. Která kritéria jsou nejvíce zásadní pro Vaši společnost?
7. Má Vaše společnost jasnou časovou osu (timeline) na následující roky/měsíce, aby tak zajistila plynulý přechod na implementaci ESG reportingu?
8. Jak vypadá Vaše interní HR struktura zaměřující se na implementaci ESG? Je tato HR struktura dostatečná? Pokud ne, plánujete její budoucí rozvoj?
9. Používáte podporu externích agentur/partnerů? Pokud ano, jakých, a kteří jsou pro Vaši společnost zásadní?
10. Jak byste ohodnotili podporu ze strany EU a ČR v rámci celkové implementace ESG kritérií?
11. Existují nějaké konkrétní postupy nebo strategie, které vaše společnost doposud přijala k zajištění úspěšné implementace kritérií ESG?
12. Jaké jsou hlavní ESG metriky ve Vaší společnosti?
13. O jakých kritériích ESG vaše společnost aktuálně reportuje a jak často jsou tyto reporty zveřejňovány?
14. Existují dle Vašeho názoru nějaká zásadní vylepšení celkového rámce implementace ESG, která by se měla uskutečnit před začátkem povinného reportingu?
15. Na stupnici od 1-10 (1-vůbec, 10-absolutně), jak připravena je Vaše společnost na povinné reportování dle CSRD směrnice? Okomentujte.
16. Jaké tři hlavní priority má Vaše společnost, aby zajistila co nejlepší připravenost na implementaci ESG?

¹⁰⁴ Zdroj: autor.

Příloha 2 - Souhrn základních dat zkoumaných subjektů¹⁰⁵

#	Průmysl / Sektor	Právní forma	Hlavní leg. entita v ČR/zahraníčí	Kategorie počtu zaměstnanců v ČR	První povinný rok reportingu dle CSRD	Skóre připravenosti (1-vůbec,10-absolutně)
Společnost 1	Energetika	Akciová společnost	ČR	5000 - 9999 zaměstnanců	2024	8,5
Společnost 2	Energetika	Akciová společnost	Zahraníčí	250 - 499 zaměstnanců	2024	8,5
Společnost 3	FMCG	Akciová společnost	Zahraníčí	2500 - 2999 zaměstnanců	2026	9,5
Společnost 4	Telekomunikace	Akciová společnost	Zahraníčí	2500 - 2999 zaměstnanců	2024	7,5
Společnost 5	Banka	Akciová společnost	Zahraníčí	5000 - 9999 zaměstnanců	2024	9
Společnost 6	FMCG	Společnost s r.o.	Zahraníčí	2500 - 2999 zaměstnanců	2024	6,5
Společnost 7	Telekomunikace	Akciová společnost	Zahraníčí	4000-4999 zaměstnanců	2024	8,5
CELKEM						8,3



¹⁰⁵ Zdroj: autor.

Příloha 3 - Výstup z první části rozhovoru – ESG ve společnosti¹⁰⁶

ČÁST 1 - ESG VE SPOLEČNOSTI							
#	Obecné povědomí o ESG ve společnosti	Udržitelnost a ESG jako priorita v boardu	Mají board memeři navázané své cíle na ESG?	Mají board memeři přímo navázané své finanční ohodnocení na ESG výsledky?	Reportuje ESG manažer přímo CEO/General manažerovi?	Je ESG součástí týmu komunikací?	Od jakého roku již firma vykazuje zprávu o udržitelnosti v CR?
Společnost 1	Vysoké	Velmi vysoká	Ano	Ano	Ano	Ne	2016
Společnost 2	Průměrné	Velmi vysoká	Ano	Ne	Ano	Ne	Zatím pouze globální
Společnost 3	Vysoké	Velmi vysoká	Ano	Ano	Ne	Ne	2006
Společnost 4	Vysoké	Velmi vysoká	Ano	Ne	Ne	Ano	2009
Společnost 5	Průměrné	Velmi vysoká	Ano	Ano	Ano	Ano	2015
Společnost 6	Průměrné	Velmi vysoká	Ano	Ne	Ne	Ne	Zatím pouze globální
Společnost 7	Průměrné	Velmi vysoká	Ano	Ne	Ano	Ne	2017
Agregovaný výstup	Spíše průměrné povědomí uvnitř společnosti.	ESG je vnímáno jako velmi vysoká priorita u nejvyššího managementu společnosti.	U všech společností mají členové boardu integrované ESG cíle do svých KPIs/OKR.	Většina společností nemá přímo propojeny ESG cíle s finančním ohodnocením členů boardu.	U většiny společností je ESG manažer / manažer pro udržitelnost v hierarchii společnosti přímo pod CEO / General manažerem.	Některé společnosti mají ESG integrované v oblasti komunikací a PR.	Většina společností již reportuje nefinanční data dlouhodobě. Dvě společnosti stále nevykazují lokální reporty.
#	Dedikovaná HR struktura pro ESG reporting vč. manažera	Plánovaný rozvoj HR struktury dedikované ESG tématu	Klíčové výhody implementace ESG	Nejvíce zásadní pilíře ESG pro společnost	Který pilíř je nejsložitější z hlediska vykazování?	Jasně stanovený časový harmonogram do roku implementace	Povinný onboarding na téma udržitelnosti v celé společnosti
Společnost 1	10 FTEs	Ano, +1 pozice.	Sladění metodiky Pozitivní dopad na investice Nižší budoucí nákladovost	Všechny jsou stejně prioritní, nelze uvést kritický	S - Sociální pilíř	Ano	Ne
Společnost 2	2,5 FTEs	Prozatím to není jasné.	Zvýšení povědomí o udržitelnosti Sladění metodiky	Environmentální pilíř	E - Environmentální pilíř	Ne, bude se teprve plánovat v roce 2023	Ne
Společnost 3	4,5 FTEs	Prozatím to není jasné.	Sladění metodiky Efektivní nástroj pro řízení investic z hlediska nefinančních faktorů Nižší budoucí nákladovost	Všechny jsou stejně prioritní, z hlediska typu businessu je "E" pravděpodobně nejasnější.	G - Pilíř řízení	Ano	Ne
Společnost 4	2 FTEs	Ano, ale není schválené. +1 pozice	Sladění metodiky Nižší budoucí nákladovost	Všechny jsou stejně prioritní, nelze uvést kritický	E - Environmentální pilíř	Ne, bude se teprve plánovat v roce 2023	Ano
Společnost 5	4 FTEs	Prozatím to není jasné.	Sladění metodiky Rychlá dostupnost dat Pozitivní dopad na investice	Všechny jsou stejně prioritní, nelze uvést kritický	G - Pilíř řízení	Ano	Ano
Společnost 6	2,5 FTEs	Prozatím to není jasné.	Sladění metodiky Nižší budoucí nákladovost	Environmentální pilíř	S - Sociální pilíř	Ne, bude se teprve plánovat v roce 2023	Ano
Společnost 7	1 FTE	Prozatím to není jasné.	Sladění metodiky	Sociální pilíř	S - Sociální pilíř	Ano	Ano
Agregovaný výstup	vážený průměr počtu FTEs v rámci ESG 3,48	U většiny společností lze pozorovat trend nejasného plánu vývoje HR struktury dedikované na ESG reporting. Hlavní argument byla nízká zkušenost s tímto typem reportingu.	Všechny společnosti uvedly sladění metodiky jako hlavní výhodu. Druhý nejsilnější argument byl pozitivní dopad na investice díky dlouhodobě udržitelnému vykazování. Čtvrtina všech společností vnímá jako klíčovou výhodu snižující se nákladovost v závislosti na zvyšující se udržitelná pravidla.	Většina společností uvedla, že vnímá všechny pilíře rovnocenně. Průměrně z důvodu jejich vzájemné propojenosti. Část společností také uvedla, že stále vnímá environmentální pilíř jako nejvíce zásadní pro business. Tento argument byl většinou zmíněn ve spojitosti s dlouhodobou zkušeností s vykazováním dat spojených s životním prostředím.	Nejčastěji uvedený pilíř z hlediska komplexity reportování byl pilíř sociální z důvodu nejasnosti některých metrik a velkého počtu interních směrnic, které dosud nejsou implementovány. Pilíř řízení byl také 2x zmíněn, a to převážně z důvodu nejasnosti některých metrik a velkého počtu interních směrnic, které dosud nejsou implementovány.	Více než polovina společností uvedla, že má již jasně stanovený časový harmonogram aktivit do roku implementace CSRD směrnice - ve většině případů do roku 2024. 3 společnosti uvedly, že jasný plán do roku implementace stále nemají. Ve většině případů jej budou plánovat v horizontu následujících 3 měsíců.	Více než polovina společností má dnes v rámci onboarding procesu integrovaný povinný trénink pro zaměstnance na téma udržitelnosti či ESG.



¹⁰⁶ Zdroj: autor.

ČÁST 2 - IMPLEMENTACE A EXTERNÍ PODPORA				
#	Obecný názor na implementaci CSRD směrnice	Načasování implementace CSRD směrnice	Hodnocení podpory ze strany EU v rámci implementace ESG	Hodnocení podpory ze strany ČR v rámci implementace ESG
Společnost 1	Ideologicky pozitivní, dojde ke sladění metodik. Aktuálně existuje spousta reportů a dat, které nejsou porovnatelná. Procesně existuje prostor ke zlepšení.	Velmi pozitivní, standardizace vykazování je velmi urgentní.	Pozitivní v rámci unifikace standardů. Nicméně se standardy stále mění a upravují a mělo by co nejdříve dojít ke schválení finálního rámce.	Je nutná osvěta o tématu, jasně nastavený rámec pro ČR, aby nedocházelo k lidským chybám z důvodu urgency.
Společnost 2	Jedná se o pozitivní změnu, která propojí dnešní různorodé styly vykazování do komparativní podoby.	Pravděpodobně nikdy není ideální doba na implementaci, takže obecně je načasování vnímáno pozitivně. Problém ovšem nastává v rámci legislativního ukotvení, které ještě není časově tak zřejmé.	Obecně pozitivní, pravděpodobně nedá se očekávat jiná pomoc ze strany EU, než celková standardizace.	Velmi chybí jakákoliv osvěta o tématu. Stále se debatuje relevance témat v ČR (př. změna klimatu), a není zde tak jednoduché vytvořit prostředí pro implementace směrnice.
Společnost 3	Je to vytvoření prostředí pro srovnatelná nefinanční data pro různé cílové skupiny; nastavení způsobu přemýšlení a konkrétních metrik; nepřímý způsob motivace k udržitelným aktivitám.	Pravděpodobně neexistuje nikdy ideální doba, ale zároveň nelze čekat. Načasování směrnice je tedy potenciální komplikací pro společnosti, které ještě nereportují nefinanční data. Pro tuto společnost tato komplikace nevytváří.	Jedná se o pozitivní změnu, ale je to pouze obecná směrnice. Důležitá role bude v rámci transpozice do lokálního práva.	Stále velmi konzervativní nastavení ve společnosti. Řeší se relevance témat, která jsou již globálně řešena, což nepřináší jakoukoliv adaptaci businessu. Společnosti spíše přinášejí know-how a česká vláda se spíše "veze v pozadí". Je nutná větší agilita v rámci transponování do českého právního řádu + šíření povědomí o tématu.
Společnost 4	Směrnice je velmi vítaná, protože existuje obrovská škála nefinančních reportů různé kvality. Na druhou stranu neexistuje ucelená metodika, nejsou jasné finální standardy a procesy pro sběr dat.	Neutrální. Jedná se o pozitivní změnu, nicméně směrnice stále není schválena ani z 50%, ale tlak na připravenost firem se zvyšuje.	Nařízení dává smysl, nicméně stále chybí konkrétní kroky a existuje debata, zdali jsou cíle EU reálné. EU by tedy měla jít směrem konkrétních metodik a kroků.	V ČR zásadně chybí jakákoliv komunikace o udržitelnosti obecně. Mělo by se vytvořit prostředí, kde ESG nebude jen "výmysl bohaté Evropy", ale prostředí, kde budou lidé chápat, že může nám to reálně pomoci.
Společnost 5	Obecně pozitivní. Směrnice není velká hrozba pro spol., které již reportují dle GRI. Může ovšem přinášet problémy při auditování výročních zpráv - převážně pro SMEs.	Čas je poměrně dostačující (již tak se to odložilo o 1 rok), a zároveň by pravděpodobně nikdy neexistoval vhodný okamžik pro implementaci.	Obecně se asi dalo očekávat, že EU přijde s obdobným rozšířením nefinančního reportingu. Jedná se tedy o plánovanou a pozitivní změnu ze strany EU, která cílí na konkretizaci ESG rámce.	Vláda se spíše veze za businessem, který určuje aktuálně charakter ESG reportingu. Očekávání, že by stát podal pomocnou ruku v rámci připravenosti na CSRD směrnici, je asi dosti mylné.
Společnost 6	Obecně je směrnice pozitivní, ovšem byla přijata velmi rychle a není dostatečný čas na přípravu v celé EU. Záro eň není jasné, zdali bude reportovat pouze mateřská spol. nebo jednotlivé entity - preference by byla spíše za jednotlivé entity z důvodu komprace na lokálních trzích.	Spíše negativní, protože ještě stále existuje velmi malé povědomí o udržitelnosti. Problém nastává spíše u SMEs, které často o této povinnosti ani nevědí, a může je tak poměrně dosti ohrozit.	EU možná trochu uspěla přijetím směrnice, protože do dnešního dne stále nemá směrnice přijaté standardy. Sjednocení metodologie je pozitivní, ovšem není jasné, jak metodologie bude vypadat, což stěžuje firmám další kroky v rámci připravenosti.	Do dnešního dne není jasné, pod které ministerstvo ESG spadá a minulá vláda vč. prezidenta ještě prakticky podryla půdu pro Green Deal. Došlo také ke zrušení strategického týmu pro udržitelnost v rámci agendy ČR 2030. Jakákoliv podpora ze strany ČR teda není vnímána.
Společnost 7	Spíše pozitivní, jedná se pouze o větší specifikaci NFRD směrnice.	Neexistuje ideální čas, takže se jedná o pozitivní načasování.	EU se snaží o specifikaci jednotlivých metrik a zavedení povinného rámce. Nelze tedy očekávat jakékoliv další pomocné kroky.	Neutrální. Vláda ČR a jednotlivá ministerstva by se měla zaměřit transponování směrnice do českého práva. Zároveň neexistuje rámec pro auditování. Rychlejší komunikace s předstihem
Agregovaný výstup	Pozitivní vnímání implementace směrnice z ideologického hlediska	Převážně pozitivní vnímání načasování (princip "čím dříve, tím lépe")	Pozitivní a očekávaná změna ze strany EU	Negativní postoj vůči podpoře ze strany ČR (vlády a ministerstev)
	Sladění metodiky	Finální legislativní ukotvení je vnímáno jako největší problém	Hlavní podpora je vnímána v rámci standardizace metodiky a metrik.	Chybí základní osvěta o tématu udržitelnosti
	Jednodušší komparace vykazovaných dat a reportů	Problém načasování je vnímán spíše u menších společnostech (2. a 3. vlna dle CSRD směrnice)	Negativní argumenty vyvstanuly pouze z důvodu stále neschválené finální podoby všech metrik.	Očekávaná podpora je v rámci transpozice do českého práva a stanovení metodologie auditování.

¹⁰⁷ Zdroj: autor.

Příloha 5 - Výstup z druhé části rozhovoru - "Implementace a externí podpora" (druhá část)¹⁰⁸

#	Výpočet ESG ratingu s externími agenturami	Využití externích konzultací v rámci implementace ESG	Spokojenost s externími partnery v rámci implementace ESG	Návrhy pro zlepšení implementace ESG
Společnost 1	Ano, celkem 5	Ano, aktuálně 10 (spol. V4 a jiné)	Nízká, neexistuje velká odbornost a propojenost s praxí. Existuje tendence spíše zvyšovat odbornost interně.	Schválení finálních standardů a metrik.
Společnost 2	Pouze u matky spol. v zahraničí. Lokálně tento plán zatím neexistuje.	Ano, pouze jedna spol. z V4.	Bývalá dlouhodobá spolupráce byla velmi kvalitní. Aktuální partner má nízkou znalost v praxi a pochopení CSRD měrnice se liší.	Vytvoření osvěty a urgencye tématu ESG. Jasně definovat, že ESG může firmám pomoci, a nejedná se tak jen o další nařízení EU, které je zapotřebí "slepě" následovat.
Společnost 3	Pouze u matky spol. v zahraničí.	Ano, v průběhu času všechny společnosti V4; zahraniční partner pro výpočet scope 3; externí audit. Primární zaměření je ovšem na interní kapacitu.	Velmi rozdílná míra zkušeností a kvality doručení. Většinou je spokojenost s externí komunikací, ale kvalita nastavení metrik a strategií je nízká. Společnosti nejsou nijak regulovány z hlediska kvality, což je základní problém.	Zavedení finální "právní stability" = transponování do českého právního rámce Přípravení půdy pro SMEs, aby byl zajištěn efektivnější přechod na vykazování dle nové směrnice.
Společnost 4	Pouze u matky spol. v zahraničí.	Prozatím ne, vše je tvořeno interně.	Nelze okomentovat aktuálně. V minulosti byla spokojenost vysoké z důvodu dlouhodobé spolupráce. Dnes ovšem spol. nevyužívá externích partnerů.	Komunikovat úplně základní hodnoty udržitelnosti. Budeme tedy muset prvně postavit tyto základy, abychom na nich mohli stavět ESG. Tato změna je nutná i ze strany vlády.
Společnost 5	Ano, celkem 3.	Aktuálně spolupráce pouze s 1 spol. z V4 + partner na výpočet a audit uhlíkové stopy. Existuje povinné kolečně v rámci V4 - jedna spol. audituje a jiná konzultuje.	Velmi pozitivní, protože zde existuje dlouhodobá spolupráce v rámci tvorby ESG reportu. Od příštího roku bude nový partner a existuje zde potenciální riziko ztráty know-how.	Konkrétní dovysvětlení jednotlivých standardů - není ovšem jasné, jestli nebude lepší se spíše obrátit na konzultační partnery, než na EU/vládu.
Společnost 6	Pouze u matky spol. v zahraničí.	Zatím se spolupracuje s 1 externím partnerem z V4 - pouze na konzultační úrovni ohledně témat, které jsou komplexnější.	Prozatím pozitivní, ale rozsah spolupráce není velký. Obecně ovšem existuje spíše negativní budoucí vztah k externím partnerům a matka v zahraničí má spíše tendenci vše sdružovat na centrále.	Namísto bagatelizace je zapotřebí začít řešit témata i na úrovni vlády. Např. vytvořit reportovací nástroj, aplikace (obecně digitalizace). Jednoduše řečeno - vytvořit tak jasné kroky pro nastavení metodologie pro všechny pilíře a následné kroky pro audit.
Společnost 7	Prozatím ne, existence pouze u matky spol. Do budoucna je plán pro jejich implementaci.	Ano, jedna spol. z V4 v rámci uhlíkové stopy	Neutrální, partnera využívají pouze v rámci výpočtu dat, kde nevidí extra přidanou hodnotu, ale zkrátka pouze usnadnění práce.	Jasně nastavení auditovacích procesů Nastavení pravidel, jak se bude pracovat se spol., které mají nižší skóre.
Agregovaný výstup	Většina společností využívá externí agentury na výpočet ESG ratingu pouze na globální úrovni.	Převážná většina společností využívá poradenských služeb od V4.	Spokojenost s využitím partnerů se velmi liší. Lze zaznamenat trend nízké spokojenosti z důvodu nízkého praktického vhladu partnerů. Často dochází k misinterpretaci CSRD směrnice.	Většina společností vnímá jako hlavní výpěch finální legislativní ukotvení EU rámce a transpozicí do českého práva. Většina společností očekává nastavení lokálních pravidel v ČR v rámci vykazování dat a auditovacího procesu + příp. sankcí.
	Část společností plánuje využít ESG rating pro svou entitu do budoucna také.	Nejčastěji je externí podpora využívána na výpočet uhlíkové stopy.	Existuje zde potenciální hrozba kontinuity z důvodu povinné změny partnera v předem určených periodách (mařizení z důvodu zachování objektivity).	Je zapotřebí budování lepší osvěty o tématu ze strany české veřejné správy a podpora SMEs.

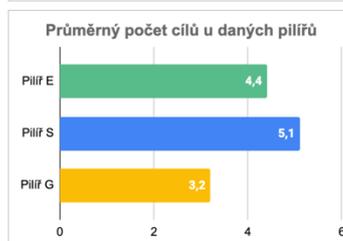
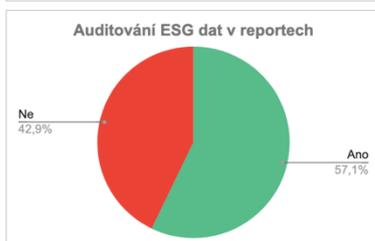
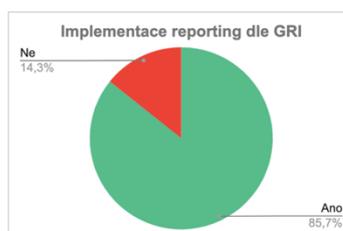
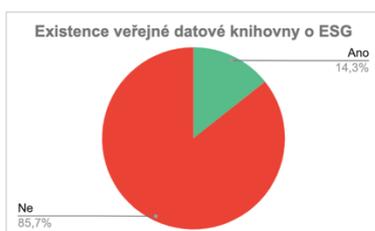
¹⁰⁸ Zdroj: autor.

ČÁST 3 - STRATEGICKÝ ESG RÁMEC IMPLEMENTACE						
#	Existence dlouhodobého strategického ESG rámce	Rok směřování ESG vize	Hlavní ESG metricky	Frekvence ESG reportů	Existence veřejné datové knihovny o ESG	Implementace reporting dle GRI
Společnost 1	Ano	Vize do roku 2030 Mílník do roku 2025	E - 6 cílů S - 5 cílů G - 2 cíle	1 ročně Průběžně v datové knihovně	Ano	Ano
Společnost 2	Ano	Uhlíková neutralita do roku 2050 (scope 3) Hlavní mílníky do roku 2030 a 2040	E - 2 cíle S - 5 cílů G - 5 cílů	1 ročně (pouze globálně)	Ne	Ano
Společnost 3	Ano	Uhlíková neutralita do roku 2050 (scope 3) Vize do roku 2030 Hlavní mílník do roku 2025	E - 5 cílů S - 2 cíle G - 1 cíl	1 ročně	Ne	Ano
Společnost 4	Ano	Uhlíková neutralita do roku 2040 (scope 3) Hlavní mílníky do roku 2025 a 2030	E - 5 cílů S - 7 cílů G - 7 cílů	1 ročně	Ne	Ano
Společnost 5	Ano	Uhlíková neutralita do roku 2050 (scope 3) Vize do roku 2025	E - 3 cíle S - 5 cílů G - 4 cíle	1 ročně	Ne	Ano
Společnost 6	Ano	Uhlíková neutralita do roku 2050 (scope 3) Hlavní mílníky do roku 2025 a 2030	E - 7 cílů S - 1 cíl G - 1 cíl	1 ročně (pouze globálně)	Ne	Ne
Společnost 7	Ano	Uhlíková neutralita do roku 2050 (scope 3) Hlavní mílník do roku 2030 vč. jednotlivých ročních cílů	E - 3 cíle S - 11 cílů G - 3 cíle	1 ročně + Pololetní zprávy	Ne	Ano
Agregovaný výstup	Všechny společnosti mají již vytvořený dlouhodobý strategický ESG rámec.	Většina společností má cíl uhlíkové neutrality (scope 3) do roku 2050 Nejčastější hlavní mílníky jsou definovány na rok 2025 a 2030	Prům. pilíře E 4,4 cíle Prům. pilíře S 5,1 cíle Prům. pilíře G 3,2 cíle	Většina společností vykazuje pouze 1 za rok. Část společností stále reportuje pouze na globální úrovni.	Pouze 1 společnost má externě veřejnou datovou knihovnu. za ESG data	Většina společností dnes reportuje dle GRI.

¹⁰⁹ Zdroj: autor.

Příloha 7 - Výstup z třetí části rozhovoru - "Strategický ESG rámec implementace" (druhá část)¹¹⁰

#	Auditování ESG dat v reportech	Aktuální priorita externí vs. interní komunikace o tématu ESG	Skóre připravenosti (1-vůbec,10-absolutně)	Hlavní důvody, proč skóre nedosáhlo 10	Priority pro rok 2023 v rámci implementace ESG
Společnost 1	Ano	Externí	8,5	Obsahově 9, procesně 8 z důvodu sběru dat ze všech sektorů a dodavatelského řetězce).	Neustálé pozorování vývoje CSRD směrnice a finálních standardů. Sběr dat za velký dodavatelský řetězec
Společnost 2	Ne	Interní	8,5	Stále nejasná a vyvíjející se směrnice, stále poměrně nízká automatizace vykazování.	Vykazování dle pilíře E na scope 2 a 3 Zlepšení interní komunikace o ESG Vytvoření ESG reportu pro entitu v ČR
Společnost 3	Ano	Externí	9,5	Vzhledem k tomu, že již spol. reportuje dle GRI od roku 2022, tak je skóre vysoké. Není 10, protože se standardy stále mohou změnit a nejsou ještě transponovány do lokálního práva.	Nastavení SEBITA metrik dle scope 3 Doplnění nových metrik dle GRI Zjednodušení procesů sběru dat Auditovaný reporting scope 3
Společnost 4	Ano	Externí	7,5	Samotný reporting dat je okolo 9, nicméně lokální externí reporting není finálně nastaven - stále nevíme jaká konkrétní data budou vyžadována+ s kým bude potřeba spolupracovat + kolik lidí bude na reporting potřeba.	Definované kategorie ve scope 3 - potřeba definice plánu Vzdělávání v rámci finálních metrik dle CSRD a ESG ratingových agentur
Společnost 5	Ano	Nejasné	9	Tím, že již letos společnost bude reportovat dle jednotlivých metrik, tak pravděpodobně bude přechod na směrnici poměrně plynulý. Směrnice se ovšem může ještě dopravit, a proto není skóre 10.	Nastavení spolupráce s novým partnerem z V4; Propojení výroční zprávy s ESG reportem (časový harmonogram ještě není jistý, a to z důvodu auditu); Lepší nastavení sběru dat z důvodu velkého množství stakeholderů a datových množin
Společnost 6	Ne	Externí	6,5	Není jasné, zdali budou reportovat zvlášť za každou entitu nebo pouze za mateřskou spol., nejsou jasné kroky verifikace dat. Zároveň neexistuje ještě strategie do roku reportingu.	Neustálé monitorování vývoje směrnice Sběr dat za všechny pilíře dle prozatímní CSRD směrnice Implementace GRI reportingu do globálních metrik
Společnost 7	Ne	Externí	8,5	Doladění vykazování metrik v pilíři S a automatizace procesů vykazování; Nastavení procesu auditu.	Dostat ESG do konkrétních procesů, aby se tak zautomatizoval proces reportingu. SBI vykazování (zaměřeni na E dle všech scopů)
Agregovaný výstup	Většina společností své výstupy audituje.	Společnosti mají tendenci prioritizovat cíl externí komunikace při vykazování ESG výsledků. Interní komunikace je často opomíjena, nebo přichází jako sekundární.	8,3	Stále nejasná a vyvíjející se směrnice Komplikovaný proces sběru dat a nutnost automatizace Nejasný proces auditování vykazovaných dat	Reporting dat za scope 3 a jejich audit Nastavení efektivního procesu sběru dat Monitorování vývoje finální CSRD směrnice a metrik



Průměrné skóre připraven...

8,3

¹¹⁰ Zdroj: autor.

