

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Trvale udržitelný rozvoj v podnikání**

**Sustainable business development**

Bc. Kristýna ČERNÁ

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna ČERNÁ**

Osobní číslo: **K16N0046P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Trvale udržitelný rozvoj v podnikání**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte koncept trvale udržitelného rozvoje.
2. Uveďte nástroje měření a dosažení trvale udržitelného rozvoje v podnikání.
3. Analyzujte vývojové trendy v rámci tohoto konceptu.
4. Navrhněte možnou implementaci konceptu trvale udržitelného rozvoje do vybraného podniku a zhodnoťte možnost realizace.

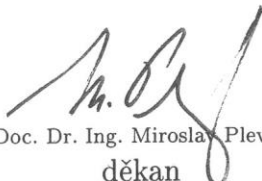
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **JENÍČEK, Vladimír, FOLTÝN, Jaroslav.** *Globální problémy světa v ekonomických souvislostech.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-326-4.
- **KASTENHOLZ, Hans G., ERDMANN, Karl-Heinz, WOLF, Manfred.** *Nachhaltige Entwicklung: Zukunftchancen für Mensch und Umwelt.* Berlin: Springer Verlag, 2013. ISBN 978-3-642-80056-6.
- **MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kolektiv.** *Obchodní podnikání ve 21. století.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- **TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv.** *Společenská odpovědnost firem v citlivých odvětvích.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9686-9.
- **VON HAUFF, Michael.** *Nachhaltige Entwicklung Grundlagen und Umsetzung.* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2014. ISBN 978-3-486-85600-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
Vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Trvale udržitelný rozvoj v podnikání“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne.....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za odborný dohled, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k obohacení této práce a pomohla mi rozšířit si obzory v ekonomické sféře nejen z teoretického hlediska, ale především z toho praktického, za což jsem jí nesmírně vděčná.

Zároveň patří velké poděkování mé rodině, která byla mou velkou podporou při celém studiu a vždy mi dávala obrovské množství energie a vytvořila rodinné zázemí, které je při studiu všeobecně zapotřebí.

V neposlední řadě bych chtěla vyzdvihnout velký dík za možnost situovat téma diplomové práce do prostředí firmy EvoBus Česká republika s.r.o. s pobočkou v Holýšově, kde mi pracovníci věnovali svůj drahocenný čas.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Cíle práce .....	9
1.1 Metodika výzkumu .....	9
1.1.1 Cíl a účel výzkumu .....	11
1.1.2 Oblast a téma výzkumu .....	12
1.1.3 Výzkumné otázky (obecné, specifické) .....	12
1.1.4 Metody a nástroje výzkumu .....	12
1.1.5 Vymezení základního výzkumného souboru .....	14
1.1.6 Zdůvodnění výběru včetně realizace .....	14
2 Teoretická východiska trvale udržitelného rozvoje .....	15
2.1 Historické vymezení vývoje konceptu .....	15
2.2 Současné pojetí .....	17
2.3 Základní principy a pilíře trvale udržitelného rozvoje .....	21
2.4 Hlavní zainteresované strany .....	24
2.5 Přijetí trendu SDGs na území České republiky .....	25
2.6 Implementace do podnikatelské sféry .....	28
2.7 Argumentace pro přijetí SDGs do podnikové strategie .....	33
2.8 Důvody proti uplatnění SDGs .....	34
2.9 Trendy v oblasti udržitelnosti .....	35
3 Nástroje, měření a reporting udržitelného rozvoje .....	42
3.1 Definice reportingu udržitelného rozvoje .....	43
4 Aplikace trendu trvale udržitelného rozvoje v businessu .....	52
5 Aplikované výzkumné metody .....	63
5.1 Případová studie a její vyhodnocení .....	63
5.2 Focus Group ve společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. ....	69
5.3 Rozhovory .....	75

5.4	Obsahová analýza dokumentů v koncernu DAIMLER.....	80
5.4.1	Trvale udržitelný rozvoj.....	80
5.4.2	Strategický přístup.....	91
5.4.3	Hodnocení udržitelnosti (Sustainability Rating).....	92
5.4.4	Dialog se stakeholders.....	94
5.4.5	Organizační struktura pro problematiku udržitelnosti .....	97
5.4.6	Zásady a směrnice koncernu v oblasti udržitelného rozvoje.....	99
6	Doporučení pro zavedení konceptu udržitelnosti do podniku.....	103
	Souhrnná výzkumná zpráva .....	107
	Závěr.....	108
	Seznam obrázků .....	110
	Seznam tabulek .....	111
	Seznam použitých zkratk.....	112
	Seznam použité literatury.....	117
	Seznam příloh.....	125

# Úvod

„Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své.“

Iris Borowy, 2014

Koncept Trvale udržitelného rozvoje šířený ve světě prostřednictvím iniciativy plnění cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals) se snaží „vylepšit svět“, který formovala lidská společnost po celá staletí především s ohledem sama na sebe, ve prospěch plnění ekonomických a národních zájmů. Pokud by populace kráčela i nadále tímto směrem, hrozilo by příštím generacím omezení jejich potřeb z důvodu vyčerpání přírodních zdrojů a řešení stále více se projevujících globálních problémů včetně zdevastování životního prostředí. Nositelem iniciativy „zlepšit svět“ se stal jeden z nejznámějších ekonomů planety prof. Jeffrey Sachs, který spolu se dvěma nositeli Nobelovy ceny, významnými ekonomy a mysliteli pracoval na realizaci projektu a výzvě zároveň. Potupně se spolupráce rozvinula i s ostatními osobnostmi veřejného, podnikatelského, kulturního a sportovního života, kteří se k šíření tohoto trendu postupně připojují. Právě spolupráce je možností, jak přežít období přechodu civilizace z lokálního typu na civilizaci planetární. Zároveň se jedná o možnost, jak připravit lidstvo na digitální revoluci Průmyslu 4.0. Tuto vnitřní tektonickou změnu provází rostoucí digitalizace, vizualizace či vyšší míra abstrakce (Asociace společenské odpovědnosti, online, 2017). Cíle udržitelného rozvoje, tzv. SDGs, přebírají dobrovolně nejen státy, resp. jejich vlády, ale také soukromý sektor, a to zejména podnikatelské subjekty. Podniky si vyberou konkrétní cíle, které zařadí do své podnikatelské strategie a prostřednictvím reportingu sdělují výsledky implementace směrem k veřejnosti.

Trend trvalé udržitelnosti si našel své příznivce i odpůrce. Někteří odborníci považují za velký problém nejednoznačné a nejednotné definování konceptu jako takového a jeho široké spektrum využití. Jiní poukazují na fakt, že právě obecnost, univerzálnost a rozsáhlé možnosti aplikace dávají tomuto trendu jisté přednosti, kterých by měli podnikatelé využít a vytvořit svou vlastní strategii, jak směřovat k udržitelnému budoucímu podnikání. Aktuálnost a celosvětový formát tohoto trendu se stal rozhodujícím faktem pro vznik této diplomové práce: „Trvale udržitelný rozvoj v podnikání“.



# 1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnotit význam trvale udržitelného rozvoje pro podnikatelské subjekty na území České republiky. Tento cíl bude splněn na základě následujících dílčích cílů, které jsou:

- Provést odbornou rešerši konceptu Trvale udržitelný rozvoj.
- Popsat současný stav na základě jednotlivých pilířů a provést analýzu vývojových trendů v rámci této problematiky.
- Představit nástroje měření vedoucí k dosažení trvale udržitelného rozvoje v podnikání.
- Zhodnotit význam aplikace trvale udržitelného rozvoje do podnikatelské sféry na základě výzkumu realizovaného prostřednictvím výzkumných metod: analýzy dokumentů, hloubkových rozhovorů, případové studie a focus group.
- Analyzovat implementovanou strategii udržitelného podnikání v koncernu DAIMLER
- Vytvořit doporučení pro přímé zavedení konceptu do podnikatelského subjektu EvoBus Česká republika s.r.o.

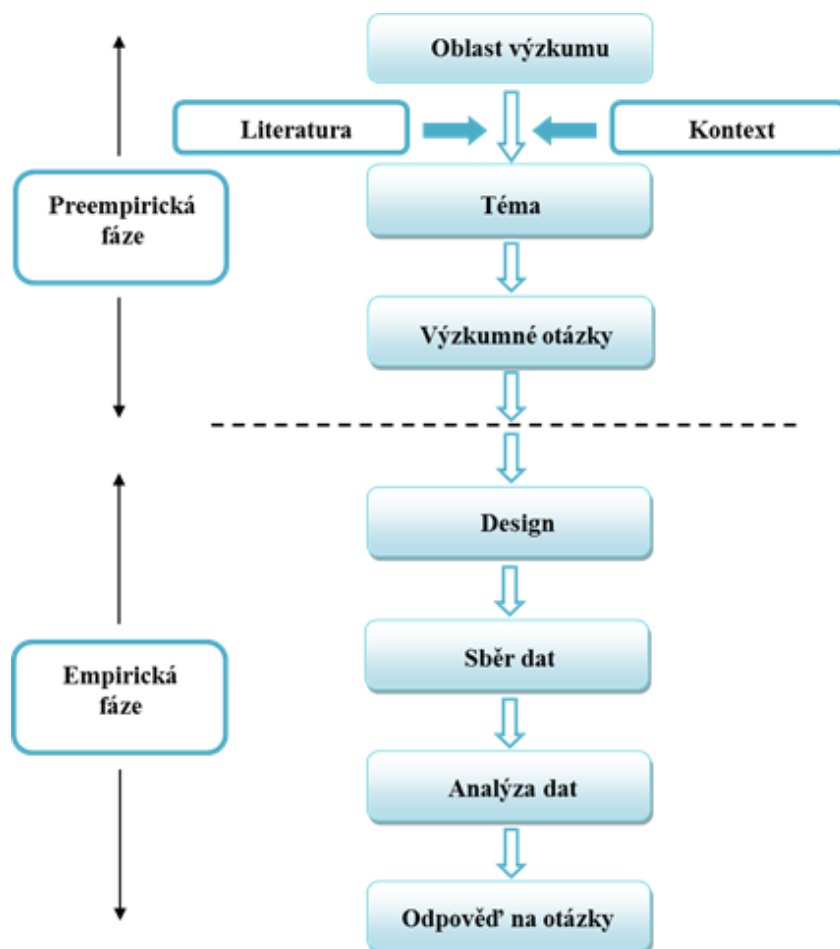
## 1.1 Metodika výzkumu

Realizovaný výzkum v rámci diplomové práce se shoduje svou podobou s pojetím dle Egera a Egerové (2017), kteří se ztotožňují s přístupem dle Punch (2008). Výzkum je rozdělen do dvou částí, a to preempirické a empirické. Preempirická fáze se zabývá především přípravou vlastního výzkumu a stanovením účelu a cílů. Empirická fáze zahrnuje fázi realizace a vyhodnocení. Pro získání vysoké validity dosažených zjištění, byl zrealizován **smíšený výzkum**, který by měl podat kvalitní obraz o zkoumaném fenoménu. Jedná se o propojení kvantitativního a kvalitativního výzkumu (Eger, Egerová, 2017). Zrealizovaný výzkum v této diplomové práci se přiklání z větší části k výzkumu kvalitativnímu.

**Kvantitativní výzkum** je spojován s hypoteticko-deduktivním přístupem. Základem tohoto typu výzkumu jsou teorie, které představují soubor tvrzení o předmětu výzkumu. Další jeho komponentou jsou hypotézy, které mají podobu výroku. Pokud daná teorie platí, existuje vztah mezi dvěma proměnnými. Předpokladem provedení kvantitativního výzkumu je operacionalizace<sup>1</sup> výzkumných údajů do podoby čísel, které jsou dále zpracovány pomocí matematických a statistických metod (Eger, Egerová, 2017).

**Kvalitativní výzkum** se zaměřuje na zkoumání a porozumění určitému fenoménu (jevu). Většinou se jedná o nové téma, které není popsáno či ukotvené v teorii. Výzkumník se snaží o vytvoření komplexního obrazu daného fenoménu. Validitu výzkumu podporuje triangulace<sup>2</sup>. V kvalitativních přístupech je vždy zahrnuta určitá míra subjektivity. Design tohoto výzkumu je více flexibilní oproti výzkumu kvantitativnímu (Eger, Egerová, 2017).

Obrázek 1: Fáze výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování dle Eger a Egerová (2017), 2018

<sup>1</sup> Operacionalizace je převedení pojmů na zkoumatelné ukazatele. Definované pojmy jsou převedeny do podoby, kdy je možné provést jejich třídění a měření (Eger, Egerová, 2017).

<sup>2</sup> Triangulace představuje kombinaci dat, metod a výzkumníků. Využívá se pro odstranění možných slabín výzkumu při využití pouze jednoho druhu dat, jedné metody či jednoho výzkumníka (Eger, Egerová, 2017).

## ***Příprava***

V rámci přípravy bylo nutné stanovit, čeho chce výzkum dosáhnout, k jakému cíli chce dospět a jaký přínos by měl výzkumníkovi přinést. Dále bylo důležité zodpovědět na následující otázky:

- **Co?** (předmět výzkumu – Trvale udržitelný rozvoj v podnikání),
- **Jak?** (použité metody – analýza dokumentů, rozhovor, případová studie, focus group),
- **Proč?** (účel výzkumu – zhodnocení významu konceptu) (Eger a Egerová, 2017).

## ***Realizace***

Tato fáze představovala samotný sběr dat a práci v terénu v konkrétním časovém rozmezí a v dané lokalitě.

## ***Vyhodnocení***

V této fázi bylo provedeno zpracování dat. Na základě analýzy vybraného koncernu a následného vyhodnocení výzkumu bylo vytvořeno několik návrhů na implementaci a rozšíření aplikace konceptu trvale udržitelného rozvoje v podnikání do předem stanoveného podniku.

### **1.1.1 Cíl a účel výzkumu**

Hlavním **cílem** tohoto výzkumu je na základě vybraných metod provést sběr dat, jejich analýzu a vyhodnocení významu problematiky a aktuálního trendu „Trvale udržitelný rozvoj“. Dílčím cílem je provést zjištění, zda podnikatelský subjekt EvoBus Česká republika má povědomí o výše zmíněném konceptu, uvažuje jej implementovat do podnikatelské strategie a je ochoten informovat o této aktivitě veřejnost a své stakeholders. Dalším cílem je získat pohled na koncept SDGs ze strany odborníků i ze strany podniků.

**Účelem** tohoto výzkumu by mělo být zjištění informací o tom, zda je vybraný podnikatelský subjekt s problematikou Trvale udržitelného rozvoje informován, zda je ochoten ztotožnit se s tímto celosvětovým konceptem a aplikovat jej do svého businessu. Pokud by nastala situace, že by výzkum ukázal výsledky, že firma neví o tomto trendu, je žádoucí navrhnout jistá opatření v duchu podnikové kampaně, která by měla za úkol naklonit všechny zaměstnance k tomu, že je nutné se touto problematikou zabývat z důvodu národní i celosvětové potřeby. V případě ochoty podniku zařadit tento koncept do své strategie, by měly být představeny výhody, které by zvýhodňovaly podnik, který se zabývá tímto tématem, před ostatními.

Například v podobě získání prestižních cen či udělení certifikátu o trvale udržitelném rozvoji v podnikání atd.

### **1.1.2 Oblast a téma výzkumu**

Výzkumná oblast i téma výzkumu jsou popsány stručně, jedná se o několik slov nebo jen o určitý pojem. Oblast může zahrnovat i více témat, ta jsou na rozdíl od oblasti detailněji specifikována (Eger, Egerová, 2017). V této diplomové práci je výzkumnou oblastí Trvale udržitelný rozvoj v podnikání. Výzkumným tématem je Význam a nástroje měření trvale udržitelného rozvoje.

### **1.1.3 Výzkumné otázky (obecné, specifické)**

Výzkumné otázky se zabývají další úrovní detailnosti plánovaného výzkumu, pokud je uvažována dedukce, tedy přístup plánování shora dolů. Charakteristikou obecných výzkumných otázek je jejich široké zaměření, abstrakce a obecnost. Nelze tedy přímo nalézt odpověď. Specifické otázky jsou na rozdíl od obecných otázek konkrétnější a detailnější. Lze tedy přímo na ně odpovědět. Pokud jsou otázky dobře formulované, indukují na data, která jsou nutná pro nalezení odpovědí. Jedná se o tzv. empirické kritérium. Výzkumné otázky postupně nahrazují cíle ve výzkumech (Eger a Egerová, 2017).

V rámci tohoto výzkumu byly stanoveny následující obecné výzkumné otázky:

- Jaká je současná pozice konceptu Trvale udržitelného rozvoje?
- Jaké jsou trendy Trvale udržitelného rozvoje do budoucna?
- Jaké je povědomí u vybraného podniku o problematice Trvale udržitelného rozvoje a možnosti jeho měření a reportování?

Konkrétní specifické výzkumné otázky lze nalézt v jednotlivých kapitolách týkajících se provedených výzkumných metod.

### **1.1.4 Metody a nástroje výzkumu**

Výzkumné metody jsou cestou a nástrojem pro zkoumání konkrétního výzkumného předmětu. Ve výzkumu jsou používány především dvojice: indukce – dedukce, analýza – syntéza. Metody poskytují návod, jak opakovaně, systematicky a kontrolovatelně poznávat (Eger a Egerová, 2017). Dle Saunders, Lewis & Thornhill (2009) jsou metody vztahovány k technikám a procedurám, které slouží pro sběr a analýzu dat. Podobně popisuje metody

i švýcarský profesor Winfried Stier, který zdůrazňuje důležitost empirickým metod, kam řadí pozorování, dotazníkové šetření, analýzu dokumentů (Stier, 1999).

Pro dosažení cílů této diplomové práce i výzkumu byly vybrány následující metody:

- **Analýza dokumentů** – Studium dokumentů klade požadavek na schopnost porozumění textu a interpretace obsahu jednotlivých dokumentů. Jedná se o kvalitativně-kvantitativní přístup (Reichel, 2009).
- **Případová studie** – Tato metoda je určena pro detailní hloubkové prozkoumání určitého fenoménu v kontextu prostředí. Výzkumník se snaží objasnit určitý případ, zjištěné výsledky jsou obvykle využívány pro další podobné případové studie. Většinou je tato metoda využívána ve smíšeném výzkumu (Eger a Egerová, 2017).
- **Rozhovor** – Interview je další možností, jak provést dotazování. Výhodou je osobní kontakt s vybraným respondentem, neboť tazatel může pozorovat i nonverbální komunikaci. Rozhovor tedy umožňuje nejen zachycení dat, ale také postojů a motivů. Důležité je vytvoření „důvěrné atmosféry“ a výběr vhodného prostředí pro uskutečnění rozhovoru. Metoda se využívá v kvalitativních i kvantitativních výzkumech (Eger a Egerová, 2017).
- **Focus group** – Skupinové interview, neboli focus group, je výzkumná metoda typická pro oblast kvalitativního výzkumu. Na základě diskuze s určitým počtem vybraných respondentů pod vedením moderátora jsou zjišťovány informace od panelistů k vybrané problematice (Eger a Egerová, 2017).

V rámci tohoto výzkumu byla provedena obsahová analýza dokumentů, která byla využita pro popis současného postavení konceptu Trvale udržitelného rozvoje a jeho trendů do budoucna. Na základě komparace názorů různých expertů a autorů odborných publikací je poskytnut náhled na tuto problematiku z teoretického hlediska. Případová studie byla uskutečněna formou skupinové diskuze studentů ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Interview byla uskutečněna ve firmě EvoBus Česká republika s.r.o. a v Institutu pro udržitelný rozvoj v Německu. Při osobním setkání lze za sekundární informace považovat reakce, popřípadě doplňující názory na výše uvedenou problematiku. Focus group byla provedena ve stejném podnikatelském subjektu jako hloubkový rozhovor. Odborné diskuze se celkem zúčastnilo šest kompetentních zaměstnanců, kteří se podílí na utváření podnikové strategie. Otázky pokládané ve všech výzkumných metodách byly formulovány srozumitelně

a jednoznačně, aby každý dotázaný mohl bez větších problémů odpovědět a projevit svůj názor.

### **1.1.5 Vymezení základního výzkumného souboru**

Pro výzkum této diplomové práce byly stanoveny dva typy respondentů. Pro rozhovory a focus group byly vybrány kompetentní osoby v podnikatelském subjektu EvoBus Česká republika s.r.o. a odborníci z oblasti businessu, kteří se podílí na podnikatelské strategii nebo se blíže zabývají tématem udržitelného rozvoje. Případová studie byla řešena formou skupinové diskuze se studenty ekonomické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni.

### **1.1.6 Zdůvodnění výběru včetně realizace**

Vybrané subjekty, které byly dotázány, jsou považovány za vhodného reprezentanta, který by měl vypovědět, jak budou firmy reagovat na problematiku „Trvale udržitelného rozvoje“. Účastníci focus group (manažeři odpovídající či podílející se na tvorbě strategie podniku) byli vybráni na základě toho, že téma udržitelného rozvoje v podnikání budou zavádět do podniku právě oni. Nebude se tedy jednat o běžného pracovníka například ve výrobě, ale o zaměstnance firmy, který má určité rozhodovací pravomoci v podniku a lze jej zařadit do TOP managementu či středního managementu. Studenti ekonomické fakulty byli vybráni za účelem získat cenné informace a názory k tématu od budoucích manažerů, kteří teprve usednou na manažerské pozice. Názor této skupiny je neméně podstatný, neboť koncept Trvale udržitelného rozvoje není otázkou jen přítomnosti, ale především budoucnosti. Obohacujícím setkáním bylo setkání s panem doktorem Alexandrem Herznerem, který přispěl k rozšíření obzorů celé problematiky na základě svých dlouholetých zkušeností v oblasti udržitelnosti. Období realizace výzkumu bylo záměrně zvoleno ke konci roku 2017 a na začátku nového roku 2018, neboť právě v tomto období jsou většinou vypracovány a schvalovány konečné podoby plánů a strategií do následujících let.

Problematika Trvale udržitelného rozvoje se týká nejen podnikatelů a podnikatelských jednotek, ale také široké veřejnosti. Pro porovnání výsledků výzkumu této diplomové práce bylo žádoucí provést srovnání s podobným výzkumem, aby byl ve výsledku zjištěn komplexní pohled na výše uvedené téma. Ve výzkumu agentury Ipsos byli osloveni zástupci běžné populace, proto bylo relevantní tento výzkum pro porovnání využít.

## 2 Teoretická východiska trvale udržitelného rozvoje

Tato kapitola se věnuje teoretickému vymezení konceptu trvale udržitelného rozvoje, a to jak z hlediska historického vývoje, tak z pohledu současného pojetí. Součástí je také popis pilířů, na kterých je koncept postaven. Kapitola dále uvádí i nástroje měření udržitelného rozvoje.

### 2.1 Historické vymezení vývoje konceptu

Koncept trvale udržitelného rozvoje má bohatou historii. Rozvíjel se především ve druhé polovině 20. století, kdy docházelo k jeho postupnému šíření prostřednictvím konferencí a postupnému institucionálnímu zastřešení. Téma udržitelnosti vzniklo na základě několika faktů. Velký vliv měla nepochybně průmyslová revoluce (1760 – 1830), která přinesla mnoho objevů a vynálezů v oblasti zvyšování produktivity. Měla však i přímé dopady na životní prostředí a na čerpání zdrojů, které jsou bohatstvím Země. Tím vyvolala podnět k diskusi o udržitelnosti. Na počátku industrializace v roce 1776 vznikla celosvětově známá kniha **„Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“** (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations). Adam Smith zdůrazňuje na jedné straně značný ekonomický rozvoj ve 40. letech, avšak opomíjí vliv průmyslové revoluce. Kniha se stala „biblí ekonomů“, ale nedostatečná pozornost k tématu industrializace je její slabinou, jak uvedl Jan Barking ve své studii (Barking, 2006).

Prvním kritikem rozvoje z ekonomické perspektivy byl Thomas Malthus s dílem **„The Principles of Population“** z roku 1798. Tento představitel ekonomické školy 18. století vysvětloval trvale udržitelný rozvoj jako dlouhodobý neklesající standard společnosti. Zabýval se možnostmi dlouhodobého rozvoje lidské společnosti. Vycházel z předpokladu, že populace bude růst i v budoucnu nezadržitelným tempem (a to geometricky) a tím předběhne tempo růstu produkce, která roste aritmeticky. Nastanou války o zdroje a hladomory, které by snížily počet obyvatelstva na přijatelnou míru. Graf zobrazující Malthusovu populační teorii lze nalézt v příloze A (Malthus, 2006; Von Hauff, 2014; Louda, 2012; Jeníček, Foltýn, 2010). V 60. a 70. letech 20. století upozornili ekonomové Kenneth Boulding, Karl William Kapp a Nicholas Georges-Roegen ve svých publikacích na rostoucí nebezpečí ohledně zatížení životního prostředí. V roce 1968 se konaly první konference pod názvem „Biosphere Conference“ v Paříži a „Conference on Ecological Aspects of International Development“ ve Washington, D.C. Obě konference se zabývaly

aspekty mající vliv na životní prostředí. Přehled konferencí lze nalézt v příloze B (Von Hauff, 2014).

Důležitým milníkem ve vývoji „udržitelnosti“ představovalo vydání publikace „**Meze růstu**“, která byla též známá pod názvem První zpráva od Římského klubu z roku 1972. Jednalo se o studii, která konstatovala, že není možný nekonečný růst v prostředí omezených zdrojů. Publikace se věnovala otázce vytvoření vhodných podmínek ekonomické a environmentální stability, která by zamezila nárůstu rizik ohrožující další existenci lidstva a biosféru jako takovou (Ministerstvo pro místní rozvoj, online, 2018; Mulačová, Mulač, 2013). Ve stejném roce se konala ve Stockholmu první konference pod názvem United Nations Conference on the Human Environment (UNCHE), která položila základ a hlavní argumenty, proč je nezbytné věnovat se problematice trvalé udržitelnosti. O osm let později, v roce 1980, vytvořily tři světové organizace (Světový fond na ochranu přírody – WWF, Program OSN na ochranu životního prostředí – UNEP a Mezinárodní svaz na ochranu přírody – IUCN) první oficiální dokument uvádějící pojem trvale udržitelný rozvoj (Ministerstvo pro místní rozvoj, online, 2018).

Na základě neustálého zhoršování životního prostředí byla vytvořena v roce 1982 **Světová komise pro životní prostředí a rozvoj**, která se zabývala studiem příčin špatného vývoje především v rozvojových zemích, jež bylo podnětem pro vypracování zprávy „**Naše společná budoucnost**“ („**Our Common Future**“) (Informační centrum OSN v Praze, online, 2018). Tato zpráva byla důležitým podnětem pro uspořádání Konference Valného shromáždění OSN o udržitelném rozvoji v brazilském Rio de Janeiru v roce 2012 (anglicky UNCSDD – United Nations Conference on Sustainable Development, jinak též Rio+20, Summit Země 2012). Účelem bylo zhodnotit, jak se světu dařilo v období 1992 – 2012. Česká republika se také této konferenci zúčastnila prostřednictvím vybraných zástupců z Ministerstva životního prostředí a z Centra pro životní prostředí Univerzity Karlovy (CŽP UK), kteří připravili seminář s názvem „Jaké jsou nejslibnější přístupy ke spolehlivému měření pokroku na cestě k udržitelnému rozvoji a zelené ekonomice?“ Jediným českým médiem, které přinášelo přehled o aktuálním dění, byl Ekolist.cz. Jako první se na semináři představila ředitelka Evropské agentury pro životní prostředí Jacqueline McGladeová, která vyjádřila snahu své organizace měřit, jak si stojí Evropa v environmentálních oblastech. Zároveň konstatovala, že dle statistik je dlouhodobě evropský životní styl neudržitelný. Prohlásila, že je nutné identifikovat nejproblematictější oblasti, ve kterých je možné nejvíce ušetřit. Dále upozornila na fakt, že národní statistiky jsou dobře zpracované a mohou být použity pro vytvoření



souhrnného ukazatele, který by odrážel nejen ekonomickou sílu (jako je například HDP), ale také environmentální aspekty. Dalším přednášejícím byl Kyle Gracey, výzkumník organizace Global Footprint Network. Podrobně představil ukazatel, tzv. ekologickou stopu, na kterém pracovala jeho organizace. Ukazatel vyjadřoval, jakou část přírody potřebovala společnost ke svému životu. Jednalo se o přepočítání lidské spotřeby na rozlohu, která byla nezbytná pro spokojenost. Propočty byly zjišťovány v rámci každé země ve světě, i ve světě jako takovém. Diskuze se zabývala dále využitím přírodního kapitálu. V případě, že konkrétní země spotřebovávala více zdrojů, než bylo schopné obnovit, vznikly důsledkem toho přímé finanční náklady. Hrozbou pro celý svět byl fakt, že se ekologická stopa neustále zvětšovala. Posledním tématem na odborném českém semináři byla prezentace tzv. Indexu lepšího života (Better Life Index), na jehož rozvoji spolupracovala OECD (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj). Index lepšího života se snaží změřit nejen HDP, ale také kvalitu života a její udržitelnost v budoucnosti. Vyhodnocuje deset aspektů, do kterých patří například výše příjmu, kvalita bydlení, spokojenost se zaměstnáním, environmentální udržitelnost aj. (Ekolist.cz, online, 2018; Kastenholz, 2013). Výsledkem „Summitu Země“ byly tři hlavní iniciativy: **Rámcová konvence o změnách klimatu**, **Konvence o biologické rozmanitosti** a **Agenda 21** (Informační centrum OSN v Praze, online, 2018).

## 2.2 Současné pojetí

V současné době je téma trvale udržitelného rozvoje stále více diskutováno a šířeno do povědomí populace celého světa. Problematika udržitelnosti se stala součástí každodenní reality a je možné ji sledovat téměř denně na internetu, v novinách, ve strategických politických dokumentech, v zákonech či evropských směrnicích. Většina „vyspělých států“ zahrnuje udržitelný rozvoj jako významný nástroj environmentální politiky do národní politiky, strategií, plánů či programů (Louda, 2012).

Trvale udržitelný rozvoj je spojen s ekonomickými, sociálními a ekologickými výzvami, se kterými se v současné době potýká planeta Země. Na základě toho byly stanoveny v rámci trvale udržitelného rozvoje globálně platné cíle a priority pro období 2015 – 2030 (Informační centrum OSN v Praze, online, 2018). Sedmnáct cílů bylo určeno v rámci programu Cíle udržitelného rozvoje, které bezprostředně navazují na agendu Rozvojové cíle tisíciletí (MDGs). Návrh finální verze dokumentu, který nese název „Přeměna našeho světa: Agenda pro trvale udržitelný rozvoj 2030“, byl odsouhlasen na Summitu OSN v roce 2012 v Rio de Janeiro. Tento dokument by měl být návodem pro všechny státy světa, aby došlo v konečném

výsledku k výraznému snížení extrémní chudoby na Zemi a zároveň, aby se předešlo nejhorším dopadům globálního oteplování a to dříve, než už bude pozdě (Informační centrum OSN v Praze, online, 2017). V září 2015 byly odsouhlaseny na Summitu OSN cíle udržitelného rozvoje (SDGs), které se staly společným rozvojovým programem všech států světa (Ministerstvo životního prostředí, online, 2018). Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) zauímají mnohostranný a holistický přístup směřující ke spravedlivé, inkluzivní, ekonomicky produktivní a zdravé společnosti (IFPMA, online, 2018). Je nutné odstranit především chudobu a naklonit tak různé části světa na kurz trvale udržitelného rozvoje. Vlády celého světa jsou s těmito cíli ztotožněny, proto je nyní na čase, aby vstoupily do povědomí zejména podnikatelským subjektům na regionální úrovni (Informační centrum OSN v Praze, online, 2017). Zejména podnikatelský sektor je nezbytným partnerem pro dosažení 17 cílů nastavených v rámci trvale udržitelného rozvoje. Mezi stanovené cíle patří: žádná chudoba; žádný hlad; zdraví a blahobyt; kvalitní vzdělání; rovnoprávnost; dostatek pitných zdrojů; cenově dostupné energie; dobré pracovní podmínky a hospodářský rozvoj; rozvoj průmyslu, inovací a infrastruktury; méně nerovností; udržitelný rozvoj měst; opatření k ochraně klima; zodpovědná produkce a konzumace; nenarušený vodní život; život na zemi; mír, spravedlnost a síla institucí; partnerství k dosažení těchto cílů (United Nations, online, 2018). Pro hlubší porozumění SDGs byl vypracován přehled s detailním popisem jednotlivých cílů, který lze nalézt v příloze C. Při zpracování byly využity informace z portálu Informačního centra OSN. Na pojem udržitelný rozvoj, udržitelnost či trvale udržitelný rozvoj (angl. Sustainability nebo Sustainable development) existuje celá řada definic, už v roce 1996 jich bylo napočítáno přes osm desítek (Louda, 2012; Kastenholz, 2013). Nejčastěji využívaná je definice dle WCED.

- **World Commission on Environment and Development (WCED)** uvádí definici trvale udržitelného rozvoje ve zprávě *Our Common Future* z roku 1987. „Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který splňuje potřeby současných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací uspokojovat jejich vlastní potřeby.“ (WCED, 1987, str. 43).
- **Evropské unie (EU)** definuje koncept rozvoje na území členských států. „*Úkolem Společenství je vytvořit společný trh a hospodářskou a měnovou unii a společnými politikami a aktivitami podporovat harmonický a vyvážený rozvoj ekonomických aktivit Společenství, trvalý udržitelný a neinflační ekonomický růst,*

*který respektuje životní prostředí.” (Maastrichtská dohoda, Dohoda o EU, 1992, str. 5).*

- V českém **Zákoně o životním prostředí** je uvedena následující definice „*Udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*“ (Václav Hála, Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, str. 2, §6, 1992).
- Dle **nositele Nobelovy ceny za ekonomii Roberta Solowa** je trvale udržitelný rozvoj „*morální povinností, kterou máme mít pro budoucí generace*“ (Solow, 1991, str. 179 – 187).
- Jedna z definic **Místní agendy 21** definuje předpoklady, které by měly být splněny, pokud se jedná o koncept udržitelného rozvoje. „*O udržitelnosti můžeme hovořit jedině tehdy, pokud je ekonomický rozvoj uplatňován s ohledem na sociální a kulturní dopady s respektem k limitům životního prostředí. Všechny tři pilíře (ekonomický, sociální, environmentální) by měly v ideálním případě být v rovnováze.*“ (Místní agenda 21, online, 2017).

Všechny výše uvedené definice poukazují na skutečnost, že současná populace by se měla chovat k životnímu prostředí a omezeným zdrojům takovým způsobem, aby neohrozila budoucí generace, které by měly mít stejné právo na uspokojení potřeb, jako generace současná (Louda, 2012). Náročnost přesného vymezení pojmu trvale udržitelného rozvoje je i z důvodu, že se jedná o nadkulturní strategii a koncept. Tuto povahu mají i jeho principy a paradigmaty. Za symptom v pojetí konceptu v současné postmoderní, dehierarchizované a devalizované společnosti lze uchopit princip opatrnosti. Vymezit trvale udržitelný rozvoj je možné i na základě analýzy životního cyklu výrobků, systému indikátorů trvalé udržitelnosti, principu nejmenší účinné dávky, nejlepší dostupné technologie, multikriteriálních analýz, analýzy nákladů a užitků či principu nevratné změny. V praxi lze pro stanovení limitů využít metody kritické zátěže, únosné kapacity krajiny a prostředí či hodnocení vlivů výrobků a podnikatelských činností na životní prostředí. Pro lepší pochopení a vymezení lze koncept popsat z jiného úhlu pohledu, tedy čím trend trvalé udržitelnosti není (Rynda, 2018).

Trvale udržitelný rozvoj není:

- **pouhým přežitím**. Cílem není *kvantitativní* (ekonomický) růst, nýbrž *kvalitativní* rozvoj, tedy dosažení vyšší kvality života;

- **centrálním řízením potažmo světovládou.** Nutné je prosazovat spolupráci, nikoli vládnutí nebo vládu. Žádoucí je respektovat druhé, tedy jednotlivce, skupiny a celkově žít ve vědomém, tolerantním a záměrném disensu;
- **megalomanským konceptem byrokratů.** Žádoucí je prosazovat především mezinárodní spolupráci, koordinaci, výměnu a sdílení principů a zkušeností trvalé udržitelnosti. V dnešní době nestačí pouze místní soběstačnost, ale je nutné zapojit do tohoto konceptu celé lidstvo;
- **totožný s ekologií.** Ekologie je „tvrdá“ přírodní věda, která má svůj předmět a metody. Koncept trvale udržitelného rozvoje pouze využívá její poznatky a respektuje její limity. Oproti ekologii je však rozvoj mnohem širší pojem než věda, neboť přesahuje techniky ochrany životního prostředí. Trvalý rozvoj je komplexní pojem zabývající se nejen ochranou životního prostředí, ale i oblastmi ekonomického a sociálního rozvoje;
- **kulturou** jako volbou určitého historického civilizačního modelu. Koncept trvale udržitelného rozvoje se opírá o obecně platné principy, vzorce, zásady a paradigmaty, avšak nelze jej přesně celosvětově vymezit jednotným tvaroslovím a jazykem;
- **ideologií.** Trvale udržitelný rozvoj je někdy chybně označován za environmentalismus, který vychází z přesvědčení, že životní postoj je nutné založit na respektu k přírodě. Ve skutečnosti překračuje TUZ rámeček politické či ideologické doktríny. Pokud by měl být konceptu přiřazen ideově politický směr, jednalo by se spíše o *konzervatismus* a návrat k tradicím východního myšlení. Z *liberalismu* se ztotožňuje s principem uplatňování svobodné a uvědomělé volby, z *demokracie* klade důraz na důsledné uplatnění rozhodovacích procesů ve střetu soukromého a veřejného zájmu (Rynda, 2018).

Z výše uvedeného výčtu lze shrnout, že trvale udržitelný rozvoj nemůže být rigidním algoritmem, jednotným návodem k použití, neměnným předpisem nebo násilným dogmatem. Spíše než pojem trvale udržitelný rozvoj je častěji skloňován výraz trvalá udržitelnost (sustainability). Ta může být pochopena jako limitující faktor, zorný úhel či korektiv daný přírodou a životem lidstva jako takovým (Rynda, 2018).

## 2.3 Základní principy a pilíře trvale udržitelného rozvoje

Cesta k udržitelnému rozvoji vyžaduje respektování určitých principů, které jsou obsaženy v dokumentu Agenda 21. Tyto zásady se promítají do rozvojových plánů a strategií směřující k udržitelnosti. Všechny principy vychází ze základní podmínky rozvoje: zachování možnosti rozvoje jako takového (CENIA, online, 2018). Na následujícím obrázku lze názorně vidět základní principy, které je nutné v rámci udržitelnosti respektovat.

Obrázek 2: Základní principy trvale udržitelného rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování dle CENIA (2018), 2018

Udržitelnost je široká oblast výzkumu, která se rychle mění, protože dochází k rozvoji znalostí o lidských postupech, které jsou více či méně udržitelné. Mezery ve znalostech jsou velké a nelze jednoznačně vymezit tvrdý pohled na udržitelnost. Navzdory nedostatku poznatků je ale úkolem rozvíjet udržitelnější globální společenství. Jedná se o obrovské výzvy, které stále narůstají. Složitost problematiky udržitelnosti lze blíže specifikovat pomocí dimenzí – sociální, ekonomické, environmentální, kulturní a politické, nebo také pomocí principů, které jsou základem pro kritické myšlení. Ty jsou velmi pestré v pohledu na dimenze (University of Idaho, online, 2018). Pro hlubší porozumění principům by měl posloužit následující přehled, který jednotlivé zásady detailněji popisuje.

- **Propojení základních oblastí** představuje zohlednění vzájemných vazeb mezi ekonomickou oblastí, sociální oblastí a životním prostředím. V případě nalezení řešení pouze v jedné oblasti, není toto řešení dlouhodobě efektivní z hlediska udržitelnosti.
- **Demokratické procesy** znamenají zapojení veřejnosti od počáteční fáze plánování. Výsledkem by měly být objektivnější plány a vyšší podpora při jejich realizaci.
- **Dlouhodobá perspektiva** upozorňuje na nutnost zvážit každé rozhodování s ohledem na dlouhodobé dopady, které nastanou v důsledku rozhodnutí. Tento princip zároveň poukazuje na potřebu strategicky plánovat.
- **Prevence** odráží efektivnost v otázce věnování se preventivním opatřením. Je mnohem účinnější než řešení dopadů vzniklých problémů, které vyžadují vyšší nároky na časové, finanční a lidské zdroje.
- **Předběžná opatrnost** je nesmírně důležitá, neboť lidské poznání zákonitostí fungujících v životním prostředí je stále na nízké úrovni.
- **Kapacita životního prostředí** představuje omezenost nejen zdrojů surovin, látek a funkcí potřebných k lidskému životu, ale také prostoru pro odpady. Tento princip zahrnuje také znečištění všeho druhu.
- **Mezigenerační odpovědnost** lze pochopit jako zabezpečení rasové, národnostní i genderové rovnosti včetně respektování práv současných i budoucích generací v otázce sociální spravedlnosti a životního prostředí. Jedná se o morální povinnost.
- **Zohlednění vztahu lokální – globální** lze shrnout jako podmíněnost místních aktivit ovlivňující problémy na globální úrovni.
- **Kvalita života** má rozměr nejen materiální, ale také kulturní, duchovní, společenský, etický, estetický a další. Lidé mají právo na kvalitní život.
- **Sociální spravedlnost** představuje spravedlivé rozdělení příležitostí i zodpovědnosti mezi jednotlivé země, regiony, sociální skupiny. Sociálnímu pilíři se přikládá v udržitelném rozvoji velký význam. Jedná se o trvalé zlepšování sociálních podmínek s ohledem na ekologickou únosnost Země. Ekonomika je nástrojem ke zlepšení těchto podmínek (CENIA, online, 2018).

Všechny výše uvedené principy se váží k lidským aktivitám. Trvale udržitelný rozvoj lze pochopit z různých perspektiv. Mimo jiné jako jakoukoli provedenou činnost, která má

ekonomický dopad, je spravedlivá a nepředstavuje žádný negativní dopad na životní prostředí. Žádný vývoj nemůže být bez ekonomického dopadu, avšak stále více je kladen důraz na termín „Equitable“ neboli sociálně spravedlivý. Tento pojem lze pochopit jako požadavek na spravedlivé přerozdělení bohatství, zdrojů ve společnosti (Gulag Bound, 2018).

Udržitelný rozvoj lze též vysvětlit jako koncept rozvoje lidské společnosti opírající se o tři základní pilíře, které jsou vzájemně provázané (Maier, 2012; Mulačová, Mulač, 2013; Pavlík, 2014). Celosvětově byly přijaty *ekonomický, sociální a environmentální pilíř*. Někteří autoři včetně Yenckenaa Wilkinsona podporují prosazení čtvrtého pilíře institucionálního, v některých publikacích uváděn také jako kulturní (Yencken, Wilkinson, 2001; Louda, 2012). Pilíře trvale udržitelného rozvoje navazují na pilíře uváděné v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility). Někteří autoři shrnují pilíře konceptu společenské odpovědnosti pod názvem „Tripple Bottom Line“ (TBL). Vzhledem k obrovským klimatickým změnám, hromadným přesunům výroby do zemí s nízkými náklady (tj. do Indie, Číny, Brazílie) a globálním problémům má koncept TBL jisté slabiny. Proto v roce 2002 uvedl vědec Michael Braungart koncept „Tripple Top Line“ (též pod zkratkou TTL) pro pilíře udržitelného rozvoje. Jedná se o novou perspektivu v pojetí návrhu produktů, obchodních modelů a strategií. Cílem je chránit životní prostředí a podporovat sociální spravedlnost při vytváření ekonomické hodnoty (Industrie und Handelskammer Nürnberg, online, 2015).

Při diskuzích o trvalé udržitelnosti, resp. při hledání cest rozvoje, se odborníci rozdělují do dvou skupin s odlišnými pohledy na důležitost pilířů. Zastánci tzv. *silné udržitelnosti* akcentují především environmentální pilíř. Tvrdí, že se společnost nemůže rozvíjet udržitelným způsobem, když vyčerpá neobnovitelné zdroje. S ohledem na tento přístup je možné směřovat k udržitelnosti prostřednictvím využívání obnovitelných zdrojů a nutností je také zpomalit tempo ekonomického růstu, aby se zamezilo dalšímu ničení přírody. Oproti tomu zastánci tzv. *slabé udržitelnosti* staví do popředí pilíř ekonomický. Prosazují názor, že trvalé udržitelnosti může být dosaženo tehdy, pokud neklesá spotřeba a společnost je schopna nahradit přírodní látky umělými substituty (Pavlík, 2014).

**Ekonomický rozvoj** v pojetí udržitelného rozvoje lze vysvětlit dle Global Network on Sustainability (celosvětová komunita pro udržitelný rozvoj) jako soubor prvků a aktivit, které ovlivňují nejen hospodářský rozvoj, ale přispívají i k celkovému udržitelnému rozvoji. Konkrétně se jedná například o inovace, zadávání veřejných zakázek, investiční pobídky,

využití Fair Trade produktů, sledování životních cyklů produktů, společné využívání, sdílení a zpětné využívání zdrojů. Za klíčový aspekt vedoucí k ekonomickému rozvoji je správné nastavení podnikatelských aktivit. Měly by generovat zisk podnikatelským subjektům, zároveň přinášet užitek společnosti a být šetrné k životnímu prostředí (Global Network on Sustainability and Education, online, 2018).

**Environmentální pilíř** věnuje pozornost odpovědnosti za životní prostředí, především záchraně zdrojů veškerého charakteru. Do této oblasti patří aktivity jako třídění a recyklování odpadů, optimalizace transportu, sledování a eliminace nebezpečných látek unikajících do ovzduší a vodních zdrojů a mnoho dalších (Global Network on Sustainability and Education, online, 2018).

**Sociální sféra** zahrnuje činnosti a přístupy směrem ke společnosti. Důležité je preferovat bezpečnost a ochranu při práci, podporovat osoby s postižením a zařadit je do pracovního procesu, propagace rovnoprávnosti a etiky, bojovat proti fyzickému násilí a šířit celosvětový mír (Global Network on Sustainability and Education, online, 2018).

Lze tedy shrnout, že každá lidská aktivita směřující k trvalé udržitelnosti by měla respektovat výše vyjmenované principy, na základě kterých ji lze zařadit do jednotlivých pilířů směřující k udržitelnému rozvoji.

## 2.4 Hlavní zainteresované strany

Význam stakeholders, neboli zainteresovaných stran v souvislosti s konceptem trvalé udržitelnosti, byl projednáván již v roce 1992 na Summitu Země. Ve všech částech světa bylo nutné podpořit aktivní účast všech odvětví a skupin společnosti. Na základě tohoto předpokladu vznikl i dokument Agenda 21, ve kterém byly formálně stanoveny hlavní sektory společnosti, oficiálně nazývané jako „hlavní skupiny“ („Major Groups“, tj. MG). Široká účast zainteresovaných stran měla usnadnit činnosti OSN souvisejících s trvale udržitelným rozvojem. Až do roku 2012 se jednalo o tyto sektory: pracovníci a odbory; místní úřady; obchod a průmysl; vědecké a technologické společenství; nevládní organizace; farmáři; ženy; děti a mládež; domorodé skupiny. Na konferenci Rio+20 byl znovu projednáván význam těchto skupin. Výsledkem této konference bylo schválení dokumentu „*Budoucnost, kterou chceme*“, který zdůrazňuje úlohu hlavních skupin v ohledu úsilí o udržitelnou společnost. Na základě toho vyzvaly vlády celého světa i další stakeholders (zúčastněné osoby), aby se připojili k celosvětové iniciativě a podíleli se na procesech OSN týkajících se udržitelného rozvoje. Hlavní skupiny spolu s dalšími zainteresovanými stranami byly nadále označeny jako



MGoS („Major Groups and other Stakeholders“). Organizace spojených národů definovala veškeré stakeholders, avšak ponechala způsoby a míru účasti zapojení se do konceptu na jednotlivých státech (United Nations, online, 2018).

## 2.5 Přijetí trendu SDGs na území České republiky

První Strategie trvale udržitelného rozvoje byla schválena v České republice v roce 2004, o šest let později byl přijat **Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR (SRUR ČR)**. Tento dokument představuje dlouhodobý rámec určený pro politická rozhodnutí v kontextu s přijatými mezinárodními závazky a pro strategická rozhodování v oblasti státní a veřejné správy. Dále je využíván při tvorbě koncepčních materiálů, akčních programů či sektorových politik. Pro kontrolu plnění cílů jsou sledovány tzv. *situační zprávy*, které jsou pod záštitou **Rady vlády pro udržitelný rozvoj**. Ta se zabývá zpracováním a aktualizací SRUR ČR, vypracováním situačních zpráv včetně vyhodnocení indikátorů udržitelného rozvoje a metodickou koordinací koncepčních dokumentů (Ministerstvo životního prostředí, online, 2018). K dalším významným dokumentům související s naplněním cílů udržitelného rozvoje patří **Strategický rámec Česká republika 2030**, schválený vládou v dubnu 2017. Jeho základ vychází z dokumentu **Přeměna našeho světa: Agenda 2030 pro trvale udržitelný rozvoj 2030**, který byl přijat na summitu OSN. Česká republika nese spolu s ostatními členskými státy OSN zodpovědnost za implementaci doposud nejkomplexnějšího souboru hlavních zásad globálního rozvoje, který definuje 17 cílů a 169 podcílů (Úřad vlády ČR, online, 2018). Velmi důležitým nástrojem pro šíření udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni je Místní Agenda 21. Jedná se o proces, který prostřednictvím zkvalitňování strategického plánování, řízení a správy věcí veřejných zapojuje veřejnost do celého konceptu. Klíčovou roli v celém konceptu hraje nejen státní správa, ale i místní samospráva (Ministerstvo životního prostředí, online, 2018).

Pro šíření SDGs směrem k široké veřejnosti je nezbytná otevřenost, transparentnost a efektivnost institucí. K oslovení a zvýšení motivace šíření trendu se snaží vybrané organizace pořádat různé konference, diskuze, společná setkání zástupců podnikatelských subjektů, dále vydávat elektronické zpravodaje, multimediální ročenky životního prostředí, soutěže a další programy. Za resortní organizace v *oblasti životního prostředí* lze zmínit Agenturu ochrany přírody a krajiny ČR, Českou informační agenturu životního prostředí (CENIA), Českou inspekci životního prostředí, správy NP a ostatní výzkumné ústavy (Ministerstvo životního prostředí, online, 2018). V *oblasti sociálních aspektů a ekonomických aspektů* je důležitým aktérem Ministerstvo práce a sociálních věcí, které pracuje na projektu

„Podpora rozvoje a implementace sociálně odpovědného veřejného zadávání“. Tento projekt se zabývá problematikou zadávání veřejných zakázek, které představuje obrovský obchodní potenciál v ČR. Ročně se jedná o tržby ve výši přibližně 500 miliard korun. Projekt podporuje ty zadavatele veřejných zakázek, kteří při svém rozhodování zohledňují dopady na společnost, ekonomiku a životní prostředí. Požadavky na dodavatele produktů či stavebních prací směřují nejčastěji těmito třemi směry. V prvním ohledu zkoumá zadavatel, jaký dopad bude mít zakázka na lidi. Podporuje tedy dodavatele, kteří zaměstnávají osoby znevýhodněné na trhu práce (zdravotně postižení, rodiče na rodičovské dovolené, lidé v předdůchodovém věku, lidé se záznamem v trestním rejstříku). Dále může požadovat, aby zaměstnanci, kteří se podílí na zakázce, pracovali v bezpečných a důstojných podmínkách, jedná-li se např. o výrobu v zahraničí (v asijských zemích). V druhém aspektu mohou zadavatelé veřejných zakázek cílit přímo na ekonomiku. Často podporují malé a střední podniky či sociální podniky, kterým v mnoha případech zjednodušují administrativní zatížení, komunikaci nebo umožní podílet se pouze na části zakázky. Třetím směrem, který se zadavatelé ubírají, jsou environmentální požadavky jako např. úspora energií, tlak na minimální emise CO<sub>2</sub>, náklady životního cyklu, ekologická výroba a další. Je však vždy nutné, aby sociální, ekonomické a environmentální požadavky byly přiměřené, souvisely s předmětem plnění a byly v souladu se zákony. Celý proces výběru dodavatele by měl být transparentní a objektivní (Asociace společenské odpovědnosti, online, 2017).

Do rozvoje jako takového jsou zapojeny i neziskové organizace. V České republice je významnou platformou pro české nevládní neziskové organizace (také pod zkratkou NNO), ostatní neziskové subjekty a akademické instituce tzv. FoRS. Fórum se zabývá rozvojovou spoluprací, humanitární pomocí a rozvojovým vzděláváním. Organizace ve FoRS spojuje společný zájem – prosazování vyšší efektivity a relevance české i mezinárodní zahraniční rozvojové spolupráce a zvýšení pozitivních dopadů na obyvatele rozvojových a transformujících zemí. Významným úkolem je posílit vztahy mezi státními institucemi v ČR i EU a nevládními organizacemi v oblasti rozvojové spolupráce. FoRS je také členem konfederace CONCORD, která zastřešuje sdružení národních platform a sítí NNO ze zemí Evropské unie (České fórum pro rozvojovou spolupráci, online, 2018). Důležitou roli v povědomí veřejnosti o udržitelném rozvoji hraje i komunikace a výběr vhodných mediálních prostředků. Účastníci třetí veřejné diskuze k problematice Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj pořádané dne 29. 11. 2017 Úřadem vlády ČR zmínili hlavně možnost využití tradičních médií, sociálních sítí a ambasadorů z řad známých osobností. Dále

poukázali na nutnost zařadit koncept udržitelnosti do vzdělávacího systému a běžné výuky na školách. Významný podnět publika zazněl ohledně myšlenky vytvořit tzv. „Centre of Governance“ v rámci Úřadu vlády ČR. Centrum by se zabývalo řešením zásadních problémů v oblasti udržitelnosti, zajištěním dostatečného množství finančních zdrojů a komunikací s klíčovými aktéry (Úřad vlády ČR, online, 2018).

Již výše byl uveden odkaz na přílohu B, kde lze nalézt podrobný popis jednotlivých cílů. Cíle jako takové by bez mechanismu kontroly byly neúplné, proto bylo zřízeno Politické fórum na vysoké úrovni (HLPF), které bylo zřízeno v rámci každého státu (Ministerstvo životního prostředí, 2018). Následující obrázek zobrazuje vizuální přehled cílů (SDGs), který je šířen pod těmito symboly nejen v České republice, ale i po celém světě.

Obrázek 3: Globální cíle udržitelného rozvoje



Zdroj: Ministerstvo životního prostředí (2018), 2018

Dle Asociace společenské odpovědnosti ze Zprávy o globální odpovědnosti a hodnocení cílů udržitelného rozvoje se v roce 2017 umístila Česká republika na pátém místě s celkovým počtem 81,9 bodů (max. počet 100 bodů) z celkového počtu 157 hodnocených států. První čtyři místa obsadily severské země Švédsko (85,6 bodů), Dánsko, Finsko, Norsko. České republice se podařilo nejlépe naplnit cíl č. 1 „Budoucnost bez chudoby“, jehož kritéria splnila z 99,7 %. Mnoho plusových bodů získala země za dlouhou dobu dožití, ekonomický růst, nízkou nezaměstnanost a nízkou úmrtnost novorozenců. Naopak slabiny ČR jsou: značný výskyt obezity, rozdíly v příjmech mužů a žen, nízký počet žádostí o patenty, vysoké

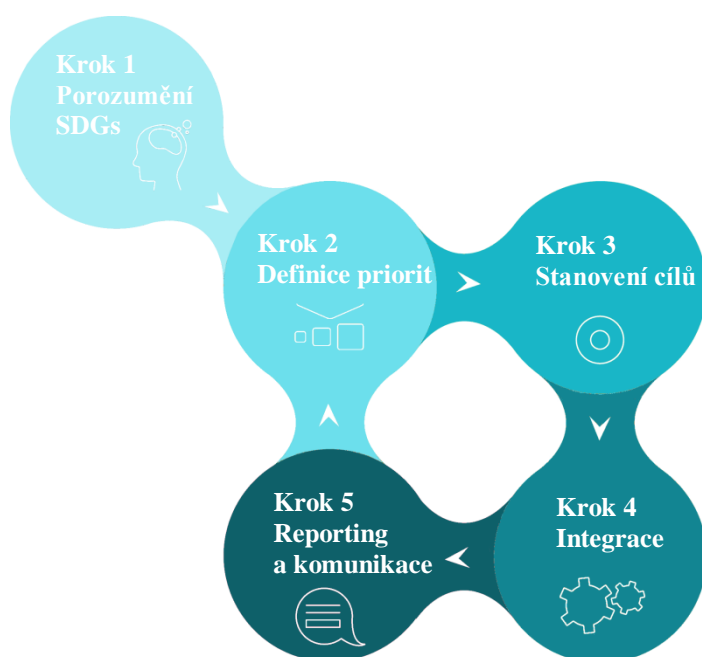
množství odpadků a emisí na obyvatele. V uplynulém roce 2017 nejhůře prosazovala cíl č. 9 „Inovace a zajišťování infrastruktury“ a cíl č. 17 „Partnerství pro plnění cílů“ (Česká tisková kancelář, online, 2018).

Lze tedy shrnout, že se Česká republika aktivně angažuje s velkým zájmem v osvětě, ve které by měla nadále pokračovat. Postupně realizuje implementaci celosvětové problematiky Agendy 2030 a SDGs na území ČR. Důležité je udržet nasazení v oblastech, ve kterých dosahuje výborných výsledků a naopak posílit, tedy zlepšit výkony, ve kterých má jisté slabiny. Kompetentní orgány se snaží zapojit všechny aktéry, kterých se koncept dotýká, tedy všechny obyvatele ČR. Tím se zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu implementace udržitelného rozvoje na celém území republiky.

## 2.6 Implementace do podnikatelské sféry

V souvislosti s výše uvedenou problematikou byla navržena příručka SDG Compass, která představuje návod cílený pro management firem. Ten by měl poskytnout dostačující informace ohledně implementace trvale udržitelného rozvoje do businessu. Zároveň nastiňuje pět základních kroků, jak je možné zařadit rozvoj do celopodnikové strategie.

Obrázek 4: Kroky implementace SDGs v podnikatelské sféře



Zdroj: vlastní zpracování dle GRI, UN Global Compact, WBSCD (2018), 2018

Příručka počítá s odpovědností firem, co se týče dodržování lidských práv a relevantní legislativy v příslušné zemi. Primárně byla vytvořena pro mezinárodní koncerny, ale využít ji

lze i pro malé a střední podniky. Aplikace je možná i ve vztahu k regionální úrovni, k divizím či lokální úrovni. V příručce je možné dozvědět se detailní popis SDGs (Sustainable Development Goals – cíle trvale udržitelného rozvoje), které byly vytvořeny nezávislou mezinárodní organizací GRI (Global Reporting Initiative). Mezi hlavní cíl této organizace je šířit trvale udržitelný rozvoj po celém světě na základě standardů a to pomocí dostupných komunikačních prostředků a sítě tvořených stakeholdery. K motivaci podnikatelských subjektů přispívá i WBCSD (World Business Council), která nabízí svým 200 členům fórum, kde mohou jednotliví zástupci firem diskutovat o celosvětové problematice týkající se zejména globálních a s tím spojených ekonomických problémů. Trvale udržitelný rozvoj lze chápat jako nadstavbu společenské odpovědnosti firem, která již vešla do povědomí většiny firem, proto lze očekávat podobnou situaci i u problematiky „Trvale udržitelného rozvoje“. SDG Compass ukazuje podnikům možnost zohlednit a přihlídnout při podnikatelských rozhodnutích nejen k cílům nastavených managementem, ale především reagovat na globální problematiku a zařadit ji do svých strategií. Výsledkem by mělo být snížení chudoby ve světě a vytvoření plnohodnotného a důstojného žití pro všechny obyvatele planety. V případě, že se podnik rozhodne implementovat jeden či více z globálně uznávaných cílů v rámci své podnikatelské strategie, je nutné předem prostudovat dostupné materiály věnující se této problematice a porozumět jednotlivým cílům a konceptu SDGs jako takovému. Důležité je zvážit i vhodnost vybraných cílů, které by měly být aplikovány do konkrétního podnikatelského subjektu. K jednotlivým globálním cílům se mohou vázat i další podnikové „podcíle“, které jsou specifické vzhledem k předmětu a oboru podnikání (GRI, UN Global Compact a WBCSD, online, 2018).

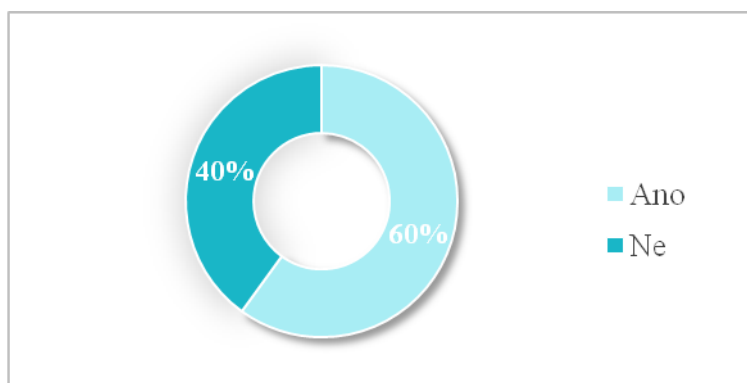
Předseda děkana Tufts University Bhaskar Chakravorty napsal pro Harvard Business Review příspěvek na téma, proč by se měly podniky blíže zajímat o problematiku udržitelnosti. Domnívá se, že SDGs jsou růstovou příležitostí pro společnosti. Dle prognóz by mohli spotřebitelé utratit do roku 2025 okolo 30 bilionů dolarů na rozvíjejících se trzích, to představuje nárůst oproti roku 2010 o 12 bilionů dolarů. Dalším důvodem je možnost získání konkurenční výhody před ostatními hráči na trhu. Dle Davida Festa, viceprezidenta ekosystémů pro ochranu životního prostředí znamená trvale udržitelný rozvoj a SDGs mnohem více než společenská odpovědnost firem, rozvoj je tedy nadstavbou CSR (Environmental leader, online, 2018).

Lord Mark Malloch-Brown, předseda Komise pro podnikání a udržitelný rozvoj a bývalý zástupce generálního tajemníka OSN je přesvědčen, že udržitelné podnikání (Sustainable

Business) je hnutí, které stále sbírá dynamiku a autoritu. Existují i rozdíly mezi těmi, kteří se snaží učinit udržitelnost jako součást své obchodní strategie a těmi, kteří ji vidí stále jako „doplňek“. Studie z konzultačního poradenství o udržitelnosti Corporate Citizenship zjistila nedostatek konkrétních podnikatelských kroků ohledně implementace SDGs do businessu. Dále zjistila, že 81 % Millennials<sup>3</sup> věří, že právě podnikání hraje klíčovou roli pro naplnění cílů trvale udržitelného rozvoje (Guardian Sustainable Business, online, 2018).

Jak se ukázalo z průzkumů v roce 2016 (čtyři roky od schválení SDGs), více než polovina podniků ignorovala cíle OSN v oblasti udržitelného rozvoje. Ve zprávě z průzkumu o stavu odpovědného podnikání společnosti Ethical Corporation za rok 2016 bylo uvedeno, že méně než polovina podnikatelských subjektů plánovala naplnit globální cíle SDGs. Průzkumu se zúčastnilo v celosvětovém měřítku celkem 2 045 odborníků na udržitelnost, z nichž 36 % pracovalo v rámci některé firmy nebo pro nějakou značku. Odborníci tvrdí, že rozhodujícím sektorem pro naplnění SDGs v příštích letech bude sektor soukromý (Guardian Sustainable Business, online, 2018). V roce 2017 provedla společnost Ethical Corporation stejný průzkum, ze kterého bylo zjištěno, že se situace ohledně přijetí SDGs v podnikání mírně zlepšila. Následující graf zobrazuje vizuální přehled odpovědí na otázku: „Integrovala Vaše organizace SDGs do obchodní strategie?“ (Ethical Corporation, online, 2018).

Obrázek 5: Podíl podniků s obchodní strategií zahrnující SDGs



Zdroj: vlastní zpracování dle Ethical Corporation (2018), 2018

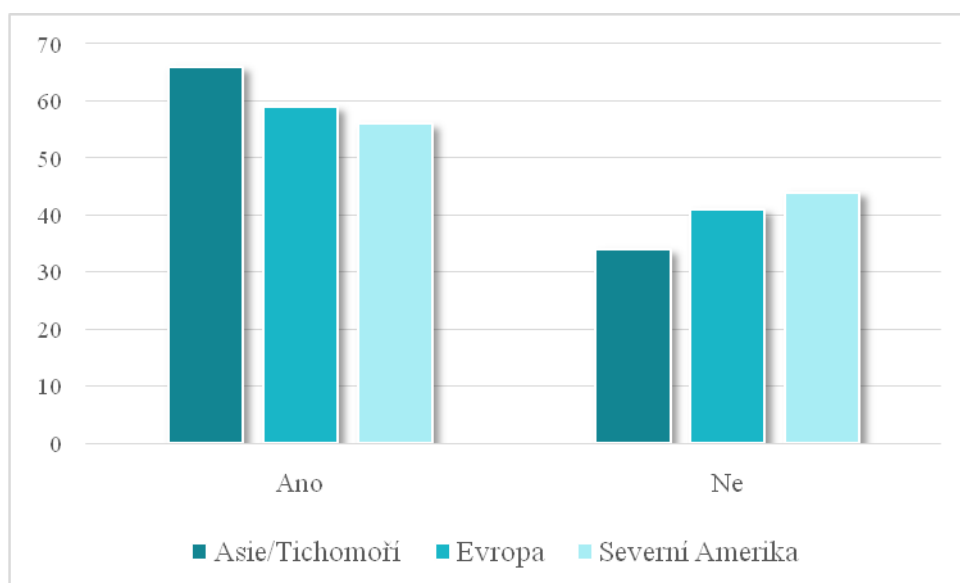
I když hrají podnikatelské subjekty klíčovou roli pro dosažení ambiciózních cílů ohledně udržitelnosti, nevěnují tomuto trendu příliš pozornosti, jak se původně předpokládalo. Odborníci se snažili poukázat na ekonomické příležitosti.

<sup>3</sup> Millennials je označení pro generaci, která dospívá po roce 2000. Často je také označována za internetovou generaci (iGen) či generaci Y (Mediaguru, online, 2018).

Ve zprávě „Responsible Business Trends 2017“ je zdůrazněno, že 60 % firemních respondentů uvedlo, že jejich podniky integrovaly SDGs do obchodní strategie.

Na následujícím grafu lze názorně vidět podíl respondentů z Asie/Tichomoří, Evropy a Severní Ameriky, kteří na jedné straně vyjadřují snahu zapojit SDGs do podniku a na druhé straně podíl respondentů, kteří nejeví o tuto celosvětovou problematiku zájem. Respondenti odpověděli na otázku: „Snaží se Vaše organizace zapojit konceptu SDGs?“ (Ethical Corporation, online, 2018).

Obrázek 6: Podíl respondentů dle oblastí a zájmu o SDGs



Zdroj: vlastní zpracování dle Ethical Corporation (2018), 2018

Nejvyšší míru angažovanosti ohledně implementace SDGs do obchodní strategie zaznamenali respondenti v Asii/Tichomoří (66 %), na druhém místě se umístila Evropa (59 %) a nakonec Severní Amerika (56 %). Celkem bylo dotázáno 2 428 odborníků z celého světa pracujících ve firmách pod určitou značkou nebo ve vládních a nevládních organizacích nebo v akademické sféře (Ethical Corporation, online, 2018).

Problematice zařazení udržitelnosti do obchodních praktik se věnují především japonské společnosti. Reagují tak na přímý tlak ze strany zahraničních investorů, kteří si čím dál tím více uvědomují fakt, že udržitelné podnikání jde ruku v ruce s udržitelnou návratností investic. SDGs označují za „společný jazyk“ pro generální ředitele, finanční manažery, investory, akcionáře. V roce 2018 by měla být schválená agenda RI Asia Japan, na které pracovalo velké množství odborníků z Japonska i ze zahraničí. Podnikatelským subjektům po

celém světě by měla poskytnout příklady nejlepších udržitelných investic a udržitelných obchodních postupů (Responsible-investors.com, online, 2018).

Respondenti, kteří vyjádřili souhlas na výše uvedené otázku, byli dále dotázáni, do kterých konkrétních cílů se zapojují. Na následujícím obrázku lze názorně vidět procentuální hodnocení všech SDGs.

Obrázek 7: Procentní zastoupení cílů dle zájmu respondentů



Zdroj: vlastní z pracování dle Ethical Corporation (2018), 2018

Na vrchol se dostal cíl č. 13, který se týká problematice klimatických opatření. Tento cíl považuje 62 % respondentů z celkového počtu dotázaných za nejdůležitější. Lze tedy tvrdit, že zřejmě největší váhu v trvale udržitelném rozvoji zaujímá problematika životního prostředí, tedy otázky spadající do environmentálního pilíře. Druhé místo obsadil cíl č. 3, který se věnuje zdraví a kvalitnímu životu. Dále následují cíle č. 8 – Důstojná práce a ekonomický růst s 58 % a cíl č. 12 – Odpovědná výroba a spotřeba s 57 %. Naopak nejmenší zájem získaly cíle č. 16 propagující celosvětový mír, spravedlnost a silné instituce a cíl č. 14 zabývající se životem ve vodě (Ethical Corporation, online, 2018).

Zpráva „Responsible Business Trends 2017“ identifikovala mimo jiné i klíčové trendy a příležitosti pro odpovědné a udržitelné podnikání, rozpočty na činnosti související s udržitelností, význam udržitelnosti na podnikovou strategii a výpočet ROI odvozený



z iniciativ udržitelnosti. Zájem o SDGs se za roky 2015, 2016 a 2017 postupně zvyšoval, avšak i nadále převládá rostoucí potřeba, aby podniky využily potenciálu udržitelnosti a věnovaly se měření návratnosti svých činností v oblasti trvalého rozvoje. V roce 2017 bylo zjištěno, že 74 % firemních respondentů uvedlo, že jejich generální ředitel je přesvědčen o hodnotě trvale udržitelného rozvoje. Dalším zjištěním byl fakt, že 54 % podnikatelů chápe udržitelnost jako zdroj příjmů a úspor. Trvalá udržitelnost je zdrojem konkurenční výhody a v roce 2017 byla příležitostí číslo jedna, jak ve výzkumu uvedlo 20 % respondentů z podnikatelské sféry. Druhou nejčastěji vybranou příležitostí byly „udržitelné inovace“. Závěrem lze shrnout, že byla zjištěna zvyšující se angažovanost do konceptu trvalé udržitelnosti, došlo ke zvýšení významu udržitelnosti pro celkovou obchodní strategii a navýšení výnosů z aktivit udržitelnosti (Ethical Corporation, online, 2018).

## 2.7 Argumentace pro přijetí SDGs do podnikové strategie

Důvodů a výhod, proč by měly podnikatelské subjekty přijmout a zařadit SDGs do svých obchodních strategií existuje celá řada. Lze uvést například:

- ***Budoucí obchodní možnosti*** – Podniky, které inovují a rozvíjí své produkty směrem k udržitelnému rozvoji, mohou využít mnoha možností, které jim trh nabízí. Mohou být zmíněny například inovativní technologie v oblasti energetické účinnosti, obnovitelných energií, využití úložišť energie, „zelených budov“, aplikace technologií pro snížení emisí a množství odpadu, implementace informačních a komunikačních technologií a mnoho dalších prostředků vedoucích k celkovému udržitelnému rozvoji (GRI, UN Global Compact a WBSCD, online, 2018).
- ***Posílení vztahů se stakeholders*** – SDGs odráží čím dál tím větší zájem o problematiku trvalé udržitelnosti ze strany stakeholders. Podniky, které se rozhodnou přizpůsobit své podnikatelské cíle a priority směrem ke globálním cílům, mohou posílit důvěru a vztahy se zájmovými skupinami. Může se jednat o zákazníky, zaměstnance, významné dodavatele, investory, akcionáře atd. Přijetím SDGs mohou značným způsobem zvýšit pozitivní reputaci o podniku jako takovém (GRI, UN Global Compact a WBSCD, online, 2018).
- ***Stabilita společnosti a trhu*** – Úspěch podnikatelů je mimo jiné závislý na stabilitě ve společnosti a investicích. Pokud investice přispívají k naplnění SDGs, mají dvojnásobnou váhu úspěchu. Výsledkem je podnikatelský rozvoj, který potažmo přispívá i k celkovému rozvoji světového hospodářství. Na základě přijetí SDGs by

měly být respektovány hranice planety s dostupností základních zdrojů, jako je např.: voda, úrodná půda, kovy, nerosty a ostatní přírodní zdroje, na kterých závisí výrobní činnost (GRI, UN Global Compact a WBSCD, online, 2018).

- **Zvýšení trvalé udržitelnosti v podnikání** – Prostřednictvím integrace trvale udržitelného rozvoje do podnikání mohou podniky zvýšit svůj goodwill a tím zvýšit i objem prodeje, získat nové tržní segmenty, posílit hodnotu značky produktů, optimalizovat obchodní procesy a v konečném důsledku podpořit celosvětové úsilí vlád přispět k udržitelnosti v ekonomice (GRI, UN Global Compact a WBSCD, online, 2018).
- **Společný cíl a podnikatelská komunikace** – SDGs představuje koherentní rámec činností a společný jazyk, který umožňuje podnikatelům, vládám, organizacím a ostatním zainteresovaným subjektům efektivně a účinně komunikovat ohledně výkonnosti a dopadu na společnost a planetu Zemi jako takovou (GRI, UN Global Compact a WBSCD, online, 2018).

Dle Hospodářské komory ČR by měl každý podnik bez ohledu na obor a velikost začít implementovat kroky vedoucí k trvalé udržitelnosti. Pokud chce organizace dosáhnout úspěchu, musí brát kromě ekonomických kritérií také ohled na společnost a okolní prostředí. Výzvy udržitelnosti (omezení přírodních zdrojů, klimatické změny, uspokojení potřeb rychle rostoucí populace atd.) vytváří kontext, ve kterém se podniky budou muset dobře orientovat a naučit se hospodařit (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017).

## 2.8 Důvody proti uplatnění SDGs

Koncept trvale udržitelného rozvoje a s ním související stanovení SDGs představuje pro podnikatele nejen mnoho výhod, ale i celou řadu nevýhod, které jim zbraňují, aby trendu věnovali větší pozornost a implementovali je do svých strategií. Lze například zmínit, že výroba produktů ekologicky šetrnou cestou je většinou nákladnější než neudržitelným a škodlivým způsobem. Podle programu Eco Vitality jsou náklady na provoz udržitelného rozvoje mnohem vyšší než náklady na metody provozu, které nejsou šetrné k životnímu prostředí. Kromě provozních nákladů je nutné zohlednit i organizační náklady, administrativní náklady a náklady na monitorování. Pro některé podniky není problémem otázka implementace, ale fakt, že se jedná o činnost méně finančně odměňující. V tomto ohledu se jedná ze strany podniků spíše o dobrovolnost, která vyžaduje práci navíc a v silách

firmy není možné se zabývat touto problematikou z důvodu časové vytíženosti (IAC Publishing, LLC, online, 2018).

## 2.9 Trendy v oblasti udržitelnosti

Trendů v oblasti udržitelného rozvoje existuje mnoho, proto je těžké je všechny uvést. Většina z nich je globálních, avšak lze se setkat i s trendy na regionální úrovni. Dle výzkumného institutu OSN pro udržitelný rozvoj, je možné trendy rozdělit do šesti oblastí: Chudoba a nerovnosti; demografický vývoj; klimatické změny a environmentální problémy; ekonomické šoky a krize; změna rozvojové spolupráce a financování udržitelného rozvoje; technologické inovace pro udržitelný rozvoj.

### „Chudoba a nerovnosti“

Ústředním bodem Agendy 2030 je ukončení chudoby ve světě a snižování nerovností mezi kontinenty, státy. V tomto ohledu je hlavní pozornost věnována SDG 1. Trend snižování chudoby by měl pokračovat dále, jako tomu bylo v uplynulých letech, kdy byl zaznamenán prudký pokles extrémní chudoby, tj. obyvatel, na které připadá 1,90 USD/den, a to více než o polovinu. V roce 1990 se jednalo o 1,84 miliardy obyvatel, v roce 2013 žilo v těchto podmínkách 767 milionů (jinými slovy 10,7 % světové populace). Z údajů UNICEF a World Bank Group bylo zjištěno, že z celkového počtu tvoří 385 milionů dětí (UNRISD, online, 2018). V následující tabulce je vidět přehled regionů a vývoj procentních podílů obyvatel, kteří si museli vystačit v uvedeném období s obnosem nižším než je 1,90 USD.

Obrázek 8: Procentní podíl obyvatel žijících pod 1,90 USD/den (období 1990-2013)

Region	1990	1999	2005	2010	2013
Východní Asie a Pacifik	60,23	37,24	18,43	11,11	3,54
Evropa a střední Asie	1,93	7,98	4,98	2,89	2,15
Latinská Amerika a Karibik	15,84	13,86	10,76	6,46	5,40
Blízký Východ a severní Afrika	6,03	3,82	3,02	-	-
Jižní Asie	44,58	-	33,64	24,58	15,09
Subsaharská Afrika	54,28	57,12	50,04	45,68	40,99
Svět	34,82	28,02	20,45	15,55	10,67

Zdroj: vlastní zpracování dle UNRISD (2018), 2018

Obdivuhodný pokrok v oblasti snižování chudoby byl zaznamenán v oblastech východní, jižní Asie a Pacifiku. Do značné míry je tento pokrok přisuzován rychlému hospodářskému růstu Číny a Indie. Z mnoha prognóz vyplývá, že trendem v budoucnu by mohl být ještě větší ekonomický vzestup těchto zemí. Na základě toho by byla snížena chudoba a zvýšen životní standard obyvatel Asie. Příznivým faktem bylo i zpomalení nebo zvrácení trendu snižování

chudoby v Africe, Latinské Americe a západní Asii. Dle některých prognóz se však situace ohledně chudoby v těchto částech světa opět v následujících letech zhorší. Tento obrátový trend bude zřejmě způsoben negativním dopadem hospodářského zpomalení na trhu práce, v oblasti fiskální politiky a veřejných transferů (UNRISD, online, 2018).

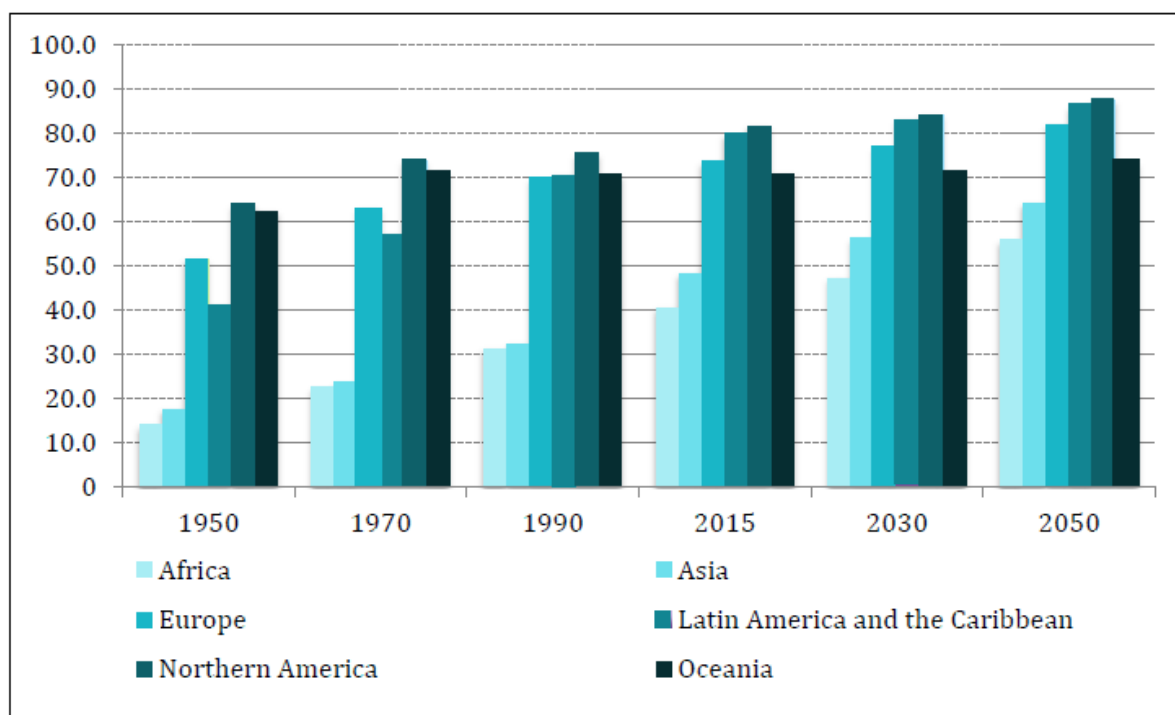
Vývoj chudoby bude dle expertů v příštích letech záviset na předpokladech tempa a růstu příjmů a spotřeby domácností na obyvatele. Výzvou do roku 2030 bude odstranění chudoby a to především v subsaharské Africe. Nejisté ekonomické podmínky jsou hrozbou v budoucnu, proto by se dle odborníků měly dále podporovat sociální investice. Cílem je odstranit nejen chudobu, ale i tzv. vícerozměrnou chudobu, která souvisí se zdravím, nedostatkem vzdělání, výživou, posílení postavení a bezpečností. V roce 2015 bylo zjištěno, že celosvětově dosáhl počet nigramotných na 780 milionů. Je tedy zřejmé, že v souvislosti s těmito výše uvedenými problémy budou propagovány zejména cíle: č. 1 (Konec chudoby), č. 2 (Konec hladu), č. 3 (Zdraví a kvalitní život), č. 4 (Kvalitní vzdělání). S tím souvisí i cíl č. 10 (Méně nerovnosti), který dokazuje vzájemnou provázanost cílů (UNRISD, online, 2018).

### ***„Demografický vývoj“***

Dynamika v demografii (lze zmínit populační růst, stárnutí populace, urbanizace, migrace) ovlivňuje prakticky všechny rozvojové cíle napříč ekonomickým, environmentálním a sociálním rozměrem Agendy 2030. V roce 2015 žilo na celé planetě 7,3 miliardy obyvatel, oproti roku 1990, kdy bylo napočteno 5,3 miliardy, se jedná o značný nárůst světové populace. S populační mírou 1,18 % se očekává, že v roce 2030 se bude jednat o výši 8,5 miliardy populace. Dle očekávání by nejvíce měly k růstu přispět Afrika a Asie, naopak Evropa bude v pozadí. Do nejvýznamnějších zemí ohledně navýšení počtu obyvatel lze zařadit Indii a Nigérii. Tempo demografický změn se po celém světě značně liší. Jsou velké rozdíly mezi zeměmi s vysokými a středními příjmy, které jsou většinou poznamenány rychlým stárnutím, a zeměmi s nízkými příjmy, které se vyznačují vysokou plodností. Stárnutí populace je dáno stálým poklesem plodnosti a zvýšením délky života. Natalita se liší na regionální a národní úrovni. V zemích s nízkou fertilitou (Brazílie, Čína, Spojené státy) mají ženy v průměru méně než dvě děti, v zemích s přechodnou plodností (Indie, Pákistán, Indonésie) mají ženy průměrně dvě až pět dětí a v zemích s vysokou fertilitou mají ženy v průměru pět a více dětí. Tyto nerovnosti jsou řešeny různými politikami. V roce 2016 vstoupila v Číně v platnost politika dvou dětí, která se zaměřuje na rychlé stárnutí populace

a zároveň na nerovnováhu mezi muži a ženami (UNRISD, online, 2018; Jeníček, Foltýn, 2010).

Obrázek 9: Procentní podíl městské populace podle regionů v období 1950 – 2050



Zdroj: vlastní zpracování dle UNRISD (2018), 2018

Další tématem v otázce demografie jsou urbanizace a migrace. Migrace probíhá nejen na mezinárodní úrovni, ale také na úrovni vnitrostátní, která způsobuje vznik tzv. „megacities“. Především městská centra těchto „megacities“ nabývají na ekonomickém významu. S ohledem na demografické změny, nerovnoměrný hospodářský růst mezi národy a zhoršování životního prostředí se očekává, že bude pokračovat velká migrace obyvatel z okrajů měst do městských center. Celosvětově se podíl obyvatel žijících v městských oblastech zvýšil, v roce 1950 30 % celkové populace (746 milionů), v roce 2015 55 % celkové populace (4 miliardy lidí) a do roku 2030 by měla městská populace tvořit 60 % (5,1 miliardy). Je zřejmé, že globální demografické trendy zahrnující změnu velikosti obyvatelstva, věkových struktur a migrace, které se budou v dalších 15 letech rozvíjet a budou mít významný dopad na SDGs. Bude se jednat zejména o cíle zaměřující se na hospodářský růst, chudobu, nerovnosti, výrobu a spotřebu, využívání přírodních zdrojů (UNRISD, 2018).

### ***„Environmentální a klimatické změny“***

Společenský pokrok a rychlý, nerovnoměrný hospodářský růst, který byl zaznamenán v posledních desetiletích, byl doprovázen environmentálními tlaky a snížením bohatství

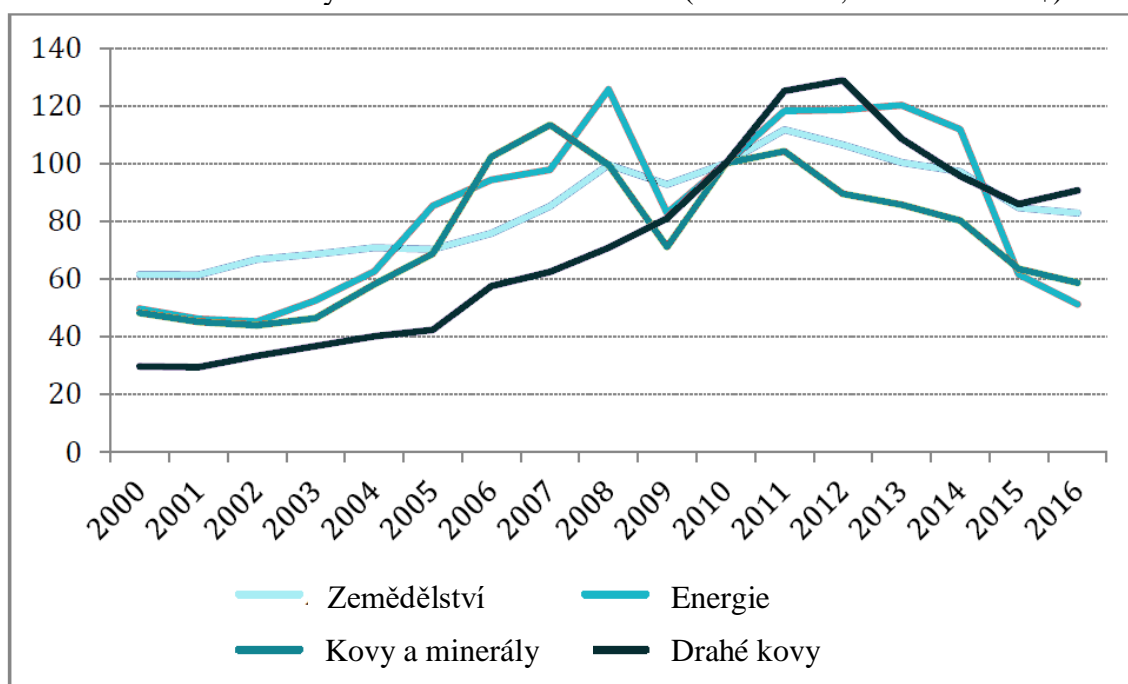
přírodních zdrojů. Mezi roky 1990 a 2010 poklesl přírodní kapitál ve 116 zemích z celkového počtu 140. Hlavními faktory, které způsobují zhoršování životního prostředí, jsou znečišťující technologie, nadměrné využívání ekosystémů zapříčiněné neudržitelnými způsoby spotřeby, energetickou a materiální náročností výroby, populační růst, vyvíjející tlak na zemědělství a technologii. Tyto všechny vlivy způsobují postupnou degradaci ŽP a klimatické změny. Nyní je známo, že degradace ŽP a klimatické změny jsou spjaty s lidskou činností. Dopady lidské činnosti na životní prostředí je jedním z megatrendů, které budou formovat trajektorie v pokroku udržitelného rozvoje. První globální závazná dohoda o klimatu, která byla přijata 195 členskými státy OSN v roce 2015, je důležitou výzvou k úsilí o nízkouhlíkové hospodářství a snížení emise skleníkových plynů. Do hlavních environmentálních problémů, kterým svět bude čelit, budou patřit: nedostatek vody, odlesňování, degradace ovzduší a vody, znečištění moře, kontaminovaná voda a pokles biodiverzity. Do budoucna bude také kriticky důležité zvýšit efektivnost využití půdy a produktivitu plodin z důvodu navýšení celosvětové populace do roku 2050. Všechny tyto problémy lze do určité míry potlačit na základě vzájemného propojení adaptačních a rozvojových strategií, které by zvýšily příležitosti pro nízkouhlíkový rozvoj. Agenda 2030 se zaměřuje na udržitelné hospodaření s přírodními zdroji a ekosystémy (SDG 6, 14, 15), opatření v oblasti klimatu (SDG 13) a udržitelné modely výroby a spotřeby (SDG 12) (UNRISD, online, 2018).

### ***„Ekonomické šoky a krize“***

V uplynulých letech proběhlo ve světovém hospodářství několik ekonomických a finančních krizí, včetně globální hospodářské a finanční krize a cenových šoků komodit. Dopady finanční krize z roku 2008 se rozšířily i do rozvojových zemí. Nižší poptávka ve vyspělých státech způsobila snížení výnosů z vývozu rozvojových zemí a tím zapříčinila zpomalení hospodářského růstu v těchto zemích. Krize nastínila jistou nepředvídatelnost a volatilitu na světovém trhu, dále přetrvávající nejistotu a narušení globální ekonomiky a zranitelnost dalšího možného rozvoje. V roce 2015 dosáhl světový hospodářský růst 2,7 % a to i vzhledem k situaci, že hrozí rizika poklesu růstu především v eurozóně a v některých hlavních rozvíjejících se ekonomikách jako jsou: Čína, Brazílie, Rusko. Navíc velké sucho způsobilo prudký pokles zemědělské produkce. Otázkou tedy zůstává, jakým způsobem se bude vyvíjet hospodářský růst v dalších letech. S tím souvisí i světový obchod, který má tendenci klesat. Od poloviny roku 2014 do začátku roku 2016 došlo k výraznému poklesu cen komodit, které způsobily hospodářské obtíže v několika exportujících zemích. Jako příklad lze uvést ceny ropných produktů, zemědělských produktů, kovů, minerálů. Koncem roku

2016 se tyto ceny ustálily a v letech 2017 – 2019 se očekává jejich navýšení (UNRISD, online, 2018). Na následujícím grafu lze vidět roční indexy cen vybraných komodit v období 2000 – 2016. Dále je možné vypořádat, že cenové indexy komodit měly až do poloviny roku 2008 rostoucí charakter, kromě kovů a minerálů, kde rostoucí charakter trval až do poloviny roku 2007. Poté byl zaznamenán prudký pokles u všech indexů cen, který přetrvával až do poloviny roku 2009. Dále následoval opětovný nárůst zhruba až do poloviny roku 2011 a poté u kovů a minerálů a u zemědělských produktů následoval opět pokles.

Obrázek 10: Roční indexy cen komodit 2000 – 2016 (2010 = 100, reálné 2010 v \$)



Zdroj: vlastní zpracování dle UNRISD (2018), 2018

S velkou pravděpodobností budou lidstvo i celou planetu provázet ekonomické krize a cenové šoky i nadále. Lze však navrhnout opatření na mezinárodní, národní i regionální úrovni, které by mohly snížit riziko a důsledky těchto krizí a do určité míry zajistit naplnění SDGs. Na mezinárodní úrovni je velmi důležité posílit mezinárodní spolupráci a koordinaci politik s cílem posílit celosvětovou makroekonomickou a finanční stabilitu. Tomu odpovídá SDG 17 (Partnerství). Dále je nezbytné řádně vést regulaci finančních trhů a zajistit finanční bezpečnost (UNRISD, online, 2018).

### **„Změna kontextu rozvojové spolupráce a financování rozvoje“**

Jedním z nejdůležitějších prostředků pro samotnou realizaci Agendy 2030, budování obchodu, technologií, politické a institucionální soudržnosti a partnerství je financování. Kvantifikace potřebných finančních prostředků pro dosažení SDGs je složité, proto se velmi

liší i odhady. Co je známé, že potřeba finančních zdrojů je obrovská a program pro zavádění udržitelnosti a SDGs bude v letech 2015 – 2030 vyžadovat ročně biliony dolarů. Ambice, rozsah a integrovaná povaha SDG vyžaduje zásadní změnu v přístupu mezinárodního společenství vzhledem k financování udržitelného rozvoje a rozvojové spolupráci. Kritickým externím veřejným zdrojem pro financování zejména v rozvíjejících se zemích bude ODA (Official Development Assistance). Celková zásoba finančních aktiv byla v roce 2014 ve výši 256 bilionů dolarů. Dle některých odhadů dosáhnou celosvětové roční soukromé a veřejné úspory v budoucnu výše 22 bilionů amerických dolarů. Problém je nízká účinnost mezinárodního finančního systému při směřování investic a úspor do dlouhodobých cílů udržitelného rozvoje. Dle Mezinárodního výboru expertů pro financování udržitelného rozvoje by i malá změna byla velkým posunem v přidělování financí. Úkolem do budoucna je tedy efektivním způsobem využít a vhodně alokovat celosvětové úspory.

### ***„Technologické inovace pro udržitelný rozvoj“***

Rychle se rozvíjející technologie změnilы život jednotlivců, komunit, organizací po celém světě. Byla tím vytvořeny nové trhy, zboží, služby. Došlo i ke změnám v různých odvětvích a změnila se i poptávka po práci a kapitálu. Nové technologie jsou v dokumentu Agenda 2030 chápány jako důležitý prostředek k provádění SDGs v sociálním, hospodářském i environmentálním rozměru a kritický nástroj pro řešení stávajících i budoucích výzev. Dále je důležité vzít v potaz, že technologie přináší společenství v rozvinutých i v rozvojových zemích řadu výhod, ale nesou také mnoho rizik. Je tedy zásadní zajistit kontextuální vývoj v souvislosti s potřebami obyvatelstva a to již ve vývoji. Dále v používání, a to takovým způsobem, aby byla zabezpečena ochrana soukromí a bezpečnost. Důležitým faktorem pro úspěšnou implementaci SDGs je zavedení technologií především v rozvojových zemích, aby došlo k lepší informovanosti a propojené komunikaci mezi všemi státy. V příštích letech by měl být zaveden mechanismus pro usnadnění zacházení s technologiemi. Mělo by se jednat o uspořádání každoročního fóra pro vědu, technologie a inovaci a vytvoření online platformy pro sdílení zkušeností a znalostí v souvislosti s aplikací technologií. S ohledem na monumentální vývoj technologií musí nastat určitá zlepšení v podnikatelském prostředí, musí se zvýšit motivace v podnikání a také investice do výzkumu. V budoucnu se předpokládá, že soukromý sektor povede zavádění nových technologií a veřejný sektor bude na základě financování rozvoje a vnitrostátních předpisů udávat tempo a směřování technologických změn (UNRISD, online, 2018).



Výše zmíněných šest oblastí a zároveň trendů budou hrát zásadní roli, jakým směrem se bude ubírat pokrok ve světě v období Agendy 2030. Některé z trendů jsou pozitivní a podporují naplnění SDGs, některé představují pro globální cíle významné riziko. V budoucnu bude důležité proaktivní řízení politik a institucí (UNRISD, online, 2018).

### 3 Nástroje, měření a reporting udržitelného rozvoje

Problematika trvale udržitelného rozvoje se stala v posledních dvou desetiletích neoddělitelnou součástí strategických rozvojových plánů na mezinárodní, národní, ale i regionální a místní úrovni. Jednotlivé státy projevují snahu zařadit udržitelný rozvoj do běžné praxe. Téma trvalého rozvoje zahrnuje celou řadu problémů, které je nutné monitorovat, měřit a vyhodnocovat. Pro kontrolu procesu udržitelnosti existuje řada nástrojů, pomocí kterých jsou sledovány nejen cílové hodnoty, ale také odchylky v procesu udržitelnosti (Pavlík, 2014). Mezi hlavní nástroje patří:

- **Monitorování a analýza udržitelného rozvoje** – slouží pro průběžné vyhodnocení dlouhodobých tendencí pokroku v ekonomické, environmentální a sociální dimenzi. Pro sledování hodnot cílů a jejich odchylek byl sestaven *soubor indikátorů*. Ze zkušeností vyspělých států je využíván jen omezený počet ukazatelů, a to z důvodu jednodušší komunikace mezi uživateli. Ve většině vyspělých států je využíváno 40 ukazatelů, v České republice se aktuálně provádí měření s 36 ukazateli (Český statistický úřad, online, 2018).

V oblasti monitorování a analýzy udržitelnosti by mělo dojít v budoucnu k několika zlepšení. Snahou je zvýšit vypovídací schopnost přehledových situačních zpráv o udržitelném rozvoji prostřednictvím určení hlavních hnacích sil a prvků rozvojových procesů. Další možností je strukturovat monitorovací zprávy podle problémových oblastí, které vymezila Evropská komise. Ve stádiu příprav je také sestavení skupiny ukazatelů, které by přinesly informaci o bohatství země (Český statistický úřad, online, 2018).

- **Cenové a daňové nástroje** – jsou určeny k optimalizaci emisí, které jsou při výrobních procesech vyprodukovány a znečišťují tak životní prostředí. Do ceny produktu by měly být zahrnuty veškeré náklady, které platí výrobce. Jedná se v tomto ohledu o náklady, které souvisí se znečištěním. Firma musí s těmito náklady počítat při kalkulaci ceny, neboť v konečném důsledku musí uhradit emise znečišťovatel, tedy podnik. Daně jsou na jedné straně nástrojem, který může snížit škodlivé emise, na druhé straně může negativně ovlivnit firemní úsilí v ohledu inovací podporující úspory energií. Oba nástroje lze označit za nástroje environmentální politiky (Český statistický úřad, online, 2018).

- **Nákladová efektivita** – se využívá pro hodnocení projektů, politik a programů pomocí analýzy nákladů a přínosů. Tento nástroj není příliš využíván na základě nedostatečného metodologického základu. Jedná se tedy o výzvu pro výzkumníky odstranit problém především v kvantifikacích (Český statistický úřad, online, 2018).
- **Environmentální efektivita** – si klade za cíl dodržovat opatření stanovená v rámci environmentální politiky. Jedná se o dodržení *regenerace* (nemělo by dojít k překročení tempa jejich přirozené obnovy); *nahraditelnosti* (nahrazení neobnovitelných zdrojů v mezích možností obnovitelnými zdroji); *asimilace* (vypouštění škodlivých látek znečišťující životní prostředí by nemělo překročit tzv. asimilační práh; *zastavení nevratných procesů* (zamezení negativním vlivům lidské činnosti) (Český statistický úřad, online, 2018).
- **Dlouhodobé horizonty výhledů a programů** – koncept udržitelnosti je založen dlouhodobých trendech. Roste tedy význam prognóz, scénářů, programů a výhledů do budoucna. Programu spolu s výhledy definují limitní faktory a deficitní oblasti. Naproti tomu scénáře odhalují efektivní cesty pro dosažení cílů. Těmito všemi odhady se zabývá především vědecko-výzkumná sféra (Český statistický úřad, online, 2018).

### 3.1 Definice reportingu udržitelného rozvoje

Reporting udržitelného rozvoje lze vysvětlit jako klíčovou platformu pro sdělování výsledků udržitelnosti. Podnikatelské subjekty vytváří a zveřejňují zprávy o ekonomických, environmentálních a sociálních dopadech způsobených svými každodenními činnostmi. Zprávy o udržitelnosti představují také hodnoty organizace či model řízení demonstrující souvislost mezi podnikatelskou strategií a závazkem k udržitelnému globálnímu hospodářství. Lze je pokládat za synonymum pro nefinanční výkaznictví a zpravodajství, které je součástí vnitropodnikového integrovaného výkaznictví. Reporty o udržitelném rozvoji mohou organizacím pomoci lépe porozumět ekonomickým, environmentálním a sociálním výkonům. UN Global Compact, největší světová iniciativa pro udržitelnost podnikání, a GRI, přední světová organizace pro zpravodajství o udržitelnosti, vytvořily nejpoužívanější standardy na světě a deset zásad, které pomohou podnikatelům zařadit nefinanční reporting o SDGs do běžných firemních procesů. Vytvořená platforma je známá pod názvem „Business Reporting on the SDGs“, která umožňuje zrychlení podnikových zpráv o globálních cílech (GRI, online, 2018). V roce 2017 vstoupila v platnost ve všech členských státech Evropské unie Směrnice

2014/95/EU o povinnosti uvádět i tzv. nefinanční údaje (např. údaje o sociálních a environmentálních dopadech podniku). Povinnost zveřejnění platí pro subjekty veřejného zájmu s nejméně pěti sty zaměstnanci, obratem na 1,5 miliardy korun a majetkem s hodnotou více než půl miliardy korun (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017).

Nefinanční reporting byl dříve využíván především pro evidování dopadů výrobního procesu na životní prostředí. Jednalo se například o záznam uhlíkové stopy nebo odpadních látek. Po přijetí Cílů udržitelného rozvoje a pařížské klimatické dohody se tematické oblasti, které je nutné mapovat, zaznamenávat a následně vyhodnocovat, rozšířily. Jak uvedla Shari Littan ze společnosti Thomson Reuters, jsou to právě cíle, které se staly středem pozornosti v oblasti nefinančního výkaznictví. Ty vyzývají veřejnost k detailnějšímu zveřejňování údajů, které lze dále do větší hloubky analyzovat a vyhodnocovat, a tím využít větší prostor pro aplikaci metodologických a analytických přístupů. Značnou komplikací je však do velké míry propojenost cílů OSN. Dříve využívané metody nelze použít pro nově vytvořené synergie mezi jednotlivými oblastmi. Úkolem pro výzkum bude vytvořit mechanismus pro vyhotovení komplexních monitorovacích zpráv propojující rozličné oblasti udržitelnosti. Propojenost cílů znesnadňuje rozhodování i investorům. Investiční stratég společnosti UBS Wealth Management a zakladatel iniciativy Zásady odpovědného investování OSN James Gifford řekl, že investoři mají problém porozumět, jaká oblast je pro ně nejvíce atraktivní. Přes 1 700 podniků spolupracujících s iniciativou předkládá investorům návrhy plánů, jak by mohly vypadat nově pojaté komplexní reporty. Gifford upřednostňuje systematický přístup zaměřující se na jednu konkrétní oblast. Předpokládá se, že reporty a ostatní zprávy zahrnující problematiku globálních cílů budou posilovat v budoucnu transparentnost firem a věrohodnost podnikových výkazů. Otázkou zůstává, do jaké míry se tento trend ve výkaznictví rozšíří i do menších podniků a do rozvojových zemí (Asociace společenské odpovědnosti, online, 2017).

Důvody pro publikování zpráv o udržitelnosti ze strany podniků:

- zefektivnění a zpřehlednění výkazů,
- zvýšení transparentnosti firmy,
- dotazníky od organizací a ratingových agentur udělujících certifikace,
- korporátní strategie a zájem o SDGs směrem k trhu a zaměstnancům,
- investoři pracující v dlouhodobém horizontu,
- konkurence a srovnávací analýzy,

- možnost získat ocenění v soutěžích a tím zvýšit povědomí o firmě (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017).

Účastníci reportingu jsou rozděleni do dvou skupin:

- **Podniková akční skupina (CAG)** – slouží jako fórum pro podnikání a vzájemné učení se. Zástupci podniků definují své konkrétní příspěvky do SDGs, kterými se mohou ostatní podnikatelské subjekty inspirovat.
- **Poradní výbor pro více zainteresovaných stran (MAC)** – zahrnuje jednak členy CAG, tak i ostatní stakeholders: vlády, mezinárodní organizace, investory, odbory, statistické úřady, akademické pracovníky a další. Výbor poskytuje další informace potřebné pro výzkum a další analýzy pro UN Global Compact a GRI (GRI, online, 2018).

Obrázek 11: Účastníci platformy Business Reporting on the SDGs



Zdroj: vlastní zpracování dle GRI (2018), 2018

Konkrétním výstupem platformy „Business Reporting on the SDGs“ je mechanismus pro podávání zpráv o SDGs v rámci standardů GRI včetně sdělení o pokroku v rámci programu OSN – Přeměna světa: Agenda 2030 pro trvale udržitelný rozvoj (GRI, online, 2018). Přehled výstupů lze nalézt na následujícím schématu.

Obrázek 12: Výstupy platformy „Business Reporting on the SDGs“



Zdroj: vlastní zpracování dle GRI (2018), 2018

## SDGs indikátory

Jak je uvedeno v Agendě pro udržitelný rozvoj 2030 v odstavci 75 o Transformaci našeho světa, je nutné globální cíle sledovat a přezkoumávat pomocí souboru globálních ukazatelů. V kompetenci členských států je doplnit tyto ukazatele o ukazatele na regionální a národní úrovni. V březnu 2015 stanovila Statistická komise OSN odbornou skupinu IAEG (Inter – Agency Expert Group), která má za cíl monitorovat používání harmonizovaných odsouhlasených ukazatelů a zajistit odbornou základnu pro případné dotazy ohledně jejich aplikace. V červenci 2017 byl schválen Valným shromážděním OSN globální rámec indikátorů, který zahrnuje 232 ukazatelů (United Nations, online, 2018). V následujícím přehledu jsou uvedené vybrané indexy, které se často využívají ohledně měření udržitelného rozvoje.

- **Index šťastné planety** (Happy Planet Index, HPI) – lze vypočítat jako součin pocitu osobní spokojenosti (well-being) a nadějí na dožití a tento součin podělit ekologickou stopou. Jedná se o první index kombinující kvalitu lidského života a environmentální efektivitu. Nejvyšší hodnotu tohoto indexu mají státy, jejichž ekologická stopa je nízká a zároveň mají spokojené obyvatele. Hodnocením států dle výše uvedeného indexu se zabývají britská společnost New Economics Foundation (Nadace pro novou ekonomiku, NEF) a Friends of the Earth. Indikátor kombinuje subjektivní a objektivní

kritéria, to je dle několika odborníků jeho výhodou (ADRA, online, 2018; Aktuálně.cz, online, 2018; Sedmá generace, online, 2018).

- **Index živé planety** (Living Planet Index, LPI) – je využíván k měření stavu světové druhové biodiversity a vývoje přírodních ekosystémů. Ukazatel byl schválen Úmluvou o biologické rozmanitosti (Convention on Biological Diversity, CBD). Výsledek ukazuje relativní průměrnou změnu v populacích 2500 druhů za dané období oproti roku 1970 (ADRA, online, 2018; Zoological Society of London and WWF, online, 2018).
- **Index lidského rozvoje** (Human Development Index, HDI) – je měřítkem stavu rozvoje země. Skládá se ze tří složek: délka života, kupní síla a vzdělání. V rámci výpočtu nejsou zohledněny sociální rozdíly a rozdíly v příjmech. Průměrná hodnota HDI ve světě je 0,74; u rozvinutých zemí OECD se jedná o hodnotu 0,92; u rozvíjejících ekonomik 0,69. Podle mnoha očekávání budou úrovně vývoje nejvyšší v ekonomicky silných zemích OECD, dále by následovala východní Evropa, Latinská Amerika, východní Asie, arabské země, jižní Asie a subsaharská Afrika (ADRA, online, 2018; Bundeszentrale für politische Bildung, online, 2018).
- **Index udržitelného ekonomického rozvoje** (Index of Sustainable Economic Welfare, ISEW) – se řadí do skupiny ukazatelů ekonomického blahobytu. Jeho výhodou je zahrnutí finančně oceněných ekonomických a environmentálních položek z pohledu trvalé udržitelnosti. Jeho cílem je ohodnotit bohatství konkrétní země v širším měřítku než je HDP. Upravuje HDP o vliv nerovností v rozdělování příjmů, o sociální a environmentální výdaje, o škody na přírodním kapitálu, o práci v domácnosti (ADRA, online, 2018; IHK Nürnberg für Mittelfranken, online, 2018).
- **Index výkonnosti z hlediska životního prostředí** (Environmental Performance Index, EPI) – hodnotí země z hlediska zodpovědnosti k životnímu prostředí, měří pokrok a trendy v oblasti ŽP. Index slouží pro efektivní tvorbu environmentálních politik. Při výpočtu musí být zohledněny dvě dimenze: vitalita ekosystému a „zdraví“ životního prostředí (ADRA, online, 2018; Center for International Earth Science Information Network, online, 2018).
- **Hrubé národní štěstí** (Gross National Happiness, GNH) – vychází ze čtyř základních pilířů: spravedlivý a udržitelný socio-ekonomický rozvoj, podpora a kultivace

kulturních hodnot, zabezpečení spravedlivé vlády a ochrana ŽP (ADRA, online, 2018).

Častou otázkou, kterou si řada výzkumníků zabývajících se tématem udržitelného rozvoje pokládá, je, jak udržitelnost měřit, pomocí jakých indexů. Převažují totiž indexy, které nejlépe vystihují právě jeden pilíř. Jak bylo však výše zmíněno, všechny tři pilíře jsou navzájem propojené, proto je těžké hodnotit udržitelnost na základě vyhodnocení každého jednotlivého pilíře. Úkolem pro výzkum je vymyslet index a stanovit hodnotu indexu nebo doporučené meze, ve kterých by se měla výsledná hodnota indexu vyskytovat. V současnosti je problémem tato situace nejednotného vymezení a chybějícího globálního sjednocení měření udržitelnosti. Země po celém světě vedou určité statistiky, avšak souhrnný index, který by umožnil porovnání zemí navzájem v otázce pokroku v udržitelnosti, chybí.

## **Standardy**

Ředitelka skupiny Světové banky (World Bank Group) pro oblast Globální praktiky obchodu a konkurenceschopnosti Cecile Fruman prohlásila na zasedání Výboru ISO pro rozvojové záležitosti (dne 11. září 2016 v Pekingu), že obchod a standardy jsou klíčovými prvky pro splnění cílů OSN (International Organization for Standardization, online, 2018).

### **GRI (Global Reporting Initiative)**

Klíčovou roli v reportingu trvalého rozvoje získaly první celosvětově přijaté standardy organizace Global Reporting Initiative (GRI). Tato organizace pomáhá podnikatelským subjektům a vládám po celém světě prostřednictvím reportingu sdělovat dopad jejich rozhodnutí v různých oblastech udržitelnosti. Zjištěné informace jsou dále využívány například na mezinárodních konferencích, kde jsou často diskutovány tzv. kritické otázky: změna klimatu, správa, sociální blahobyt, lidská práva a další. Na základě zjištěných skutečností by měly kompetentní subjekty podniknout jisté kroky k vytvoření ekonomických, environmentálních a sociálních výhod. Organizace spolupracuje s největšími společnostmi, dodavatelskými a obchodními řetězci na světě, které se mohou stát hybnou silou pro pozitivní změny ve společnosti v budoucnu. Iniciativa GRI má dopad například na sociální blahobyt, životní prostředí, rovnost žen a mužů. Standardy GRI vznikly na základě myšlenky poskytnout přínosy pro více zainteresovaných stran a konat vše ve veřejném zájmu. Zveřejňování informací o udržitelnosti podněcuje odpovědnost, pomáhá identifikovat, řídit rizika a umožňuje podnikatelským subjektům využít nové příležitosti. Reporting GRI s příslušnými standardy podporuje nejen velké, ale i malé podniky ve veřejném a soukromém



sektoru, projevuje snahu o ochranu životního prostředí, podporuje ekonomickou prosperitu a pracuje na budování kvalitních vztahů a důvěry mezi zúčastněnými subjekty a tím vším přispívá ke zlepšení společnosti samotné (GRI, online, 2018).

### **ISO normy**

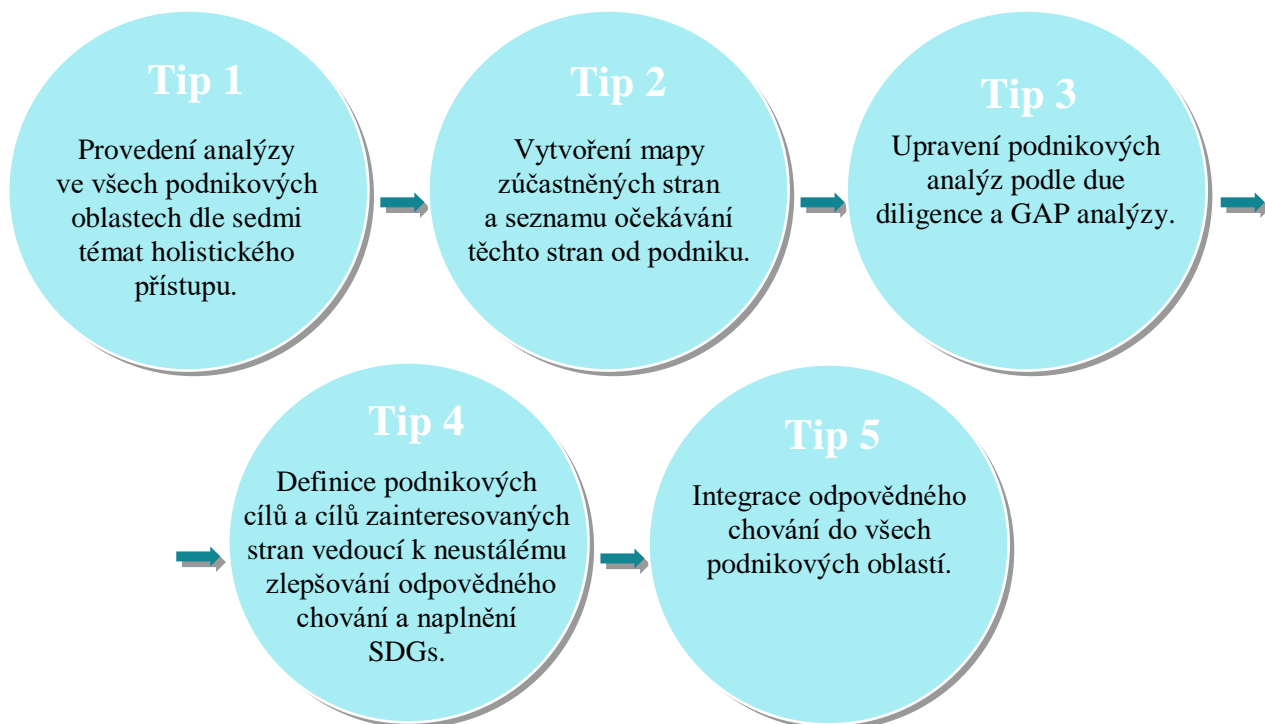
ISO představuje přes 21 000 standardů, které přispívají k naplnění Agendy 2030 OSN a cílů udržitelného rozvoje. Normy zahrnují vše od udržitelných komunit a řízení jakosti až po bezpečnost a měření skleníkových plynů. Podstatné je, že ISO poskytuje praktické nástroje pro všechny tři dimenze: ekonomickou, environmentální a sociální. Téměř jakákoli podnikatelská činnost je popsána pomocí ISO norem. Jedním ze zastřešujících standardů, který pomáhá podnikům a organizacím přispívat k udržitelnému rozvoji je **ISO 26000**. Lze tvrdit, že se jedná o určitý návod pro trvalou udržitelnost. Tento standard je odrazem osvědčených postupů a odborných znalostí vlády, pracovních organizací, z průmyslu, nevládních organizací a spotřebitelů. Vznikl na základě konsensu více než 450 odborníků z 99 zemí a 42 mezinárodních kontaktních organizací. ISO 26000 poskytuje pokyny podnikům a organizacím, jak mohou fungovat transparentním a etickým způsobem, který přispívá k udržitelnému rozvoji. Předpokladem je zohlednění očekávání zúčastněných stran, mezinárodních norem chování (Všeobecná deklarace lidských práv OSN a hlavní konvence Mezinárodní organizace práce o pracovních praktikách) a platných zákonů. Kritickým měřítkem výkonnosti je „sociální odpovědnost“, jinými slovy řečeno: „Kolik přispívá organizace k udržitelnému rozvoji a jeho dopadům na společnost?“ ISO 26000 byla vypracována před Agendou OSN 2030 a SDG, přesto nabízí více než 450 doporučení týkajících se hlavních zásad a hlavních témat sociální odpovědnosti, které pomáhají organizacím přispívat k cílům SDGs. Norma se přímo dotýká globálních cílů č. 2, č. 3, č. 6, č. 7, č. 9, č. 10, č. 11, č. 13, č. 14, č. 15, jak lze vidět v příloze J (International Organization for Standardization, online, 2018).

Obrázek 13: Holistické pojetí ISO 26000



Zdroj: vlastní zpracování dle International Organization for Standardization, 2018

Obrázek 14: Návrh na zařazení ISO 26000 do podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle International Organization for Standardization, 2018

Jak bylo možné vidět na prvním uvedeném schématu, organizace by měla věnovat pozornost sedmi oblastem, aby splnila ISO 26000 a přispěla tím k SDGs. Na druhém schématu bylo možné shledat, že ISO norma zároveň poskytuje návod a tipy, jak mohou firmy začít s implementací tématu udržitelného rozvoje do svého podnikání.

Další významnou ISO normou, která přímo souvisí s osmi SDGs a nepřímo ovlivňuje čtyři SDGs, je ISO 14001. Norma se přímo dotýká cílů č. 6 – Pitná voda, kanalizace; č. 7 – Dostupné a čisté energie; č. 8 – Důstojná práce a ekonomický růst; č. 9 – Průmysl, inovací a infrastruktury; č. 12 – Odpovědná výroba a spotřeba; č. 13 – Klimatická opatření; č. 14 – Život ve vodě a č. 15 – Život na souši. Nepřímo se dotýká sociálních otázek. Norma zahrnuje především otázky ve vztahu k životnímu prostředí a environmentální problematice (Environmental Management System, online, 2018).

Posouzení, které SDGs mohou být hodnoceny podnikem, který aplikoval ISO normu 14001, závisí na mnoha faktorech. Například, jaký je předmět podnikání, jaké jsou obchodní cíle, jaké zdroje podnik využívá atd. (Environmental Management System, online, 2018).

## 4 Aplikace trendu trvale udržitelného rozvoje v businessu

K bližšímu pochopení uplatnění trendu udržitelnosti v podnikatelské sféře je důležité reflektovat různý úhel pohledu ze strany podniků, jak vnímají definici a aplikaci této celosvětové iniciativy. Pro vysvětlení aplikace trendu byly vybrány podnikatelské subjekty, které patří k významným zaměstnavatelům v České republice.

### Dle Plzeňského Prazdroje, a.s.:

*„Jsme přesvědčeni, že opravdových obchodních úspěchů můžeme dosahovat jenom díky respektu k našemu okolí, v němž pracujeme a žijeme, a v rovnováze s ním. To zahrnuje i úzké vztahy s našimi partnery a dalšími zainteresovanými subjekty. Proto je trvale udržitelný rozvoj součástí našeho podnikání.“* (generální ředitel Prazdroje Tom Verhaegen, online, 2018).

Plzeňský Prazdroj vyjádřil závazek týkající se plnění globální cílů, které byly přijaty vládami celého světa na Summitu OSN o trvale udržitelném rozvoji v září 2015 v New Yorku. Tento celosvětový koncept se do větší míry překrývá s firemní strategií udržitelného rozvoje, kterou lze nalézt v příloze D. Hlavními prioritami v podniku jsou:

- ekonomický růst a sociální rozvoj v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce,
- pivo jako přirozená volba pro odpovědné konzumenty,
- udržitelné užívání půdy k pěstování pivovarnických surovin,
- zajištění zdrojů vody pro společné užívání našimi podniky a místním obyvatelstvem,
- snižování uhlíkové stopy.

Management podniku stanovil dlouhodobé cíle pro všechny výše uvedené oblasti a pravidelně vyhodnocuje dopady podnikání v širším kontextu, tj. s ohledem na klimatické změny, dostupnost vodních zdrojů, řízení rizik, demografický vývoj a společenské trendy. Pro reporting a vyhodnocení dat nefinančního charakteru byl implementován systém SAM (Sustainable Assessment Matrix), který automaticky agreguje data. Zároveň umožňuje sledovat vývoj v pěti strategických oblastech ohledně udržitelnosti. Plzeňský Prazdroj chce i nadále zůstat spolehlivým a blízkým obchodním partnerem pro své zákazníky. Větší pozornost chce v roce 2018 věnovat lokálním a drobným podnikům nebo místním dodavatelům surovin, aby zvýšil jejich ekonomickou životaschopnost a přispěl k sociálnímu

rozvoji v rámci dodavatelského řetězce. S ohledem na požadovanou kvalitu při výběru surovin spolupracuje Prazdroj se šlechtiteli ječmene a s Výzkumným ústavem pivovarským a sladařským pro šlechtění a zavádění nových odrůd sladovnického ječmene. Se svými dodavateli má oddělení nákupu uzavřené dlouhodobé kontrakty, aby zamezil meziročním výkyvům v objednávkovém cyklu. Je největším odběratelem odrůd ječmene určených pro výrobu produktů s chráněným zeměpisným označením České pivo. Na základě vytvořené poptávky po těchto odrůdách přispěl k záchraně šlechtění českých sladovnických odrůd. Chráněné zeměpisné označení představuje na jedné straně pro zákazníka záruku původu a kvality, ale na druhé straně pro pivovar závazek dodržení surovinového složení a varních postupů včetně kontrol Státní zemědělské a potravinářské inspekce. V uplynulých dvou letech prošel pivovar auditem, který se zabýval šetrným nakládáním s vodními zdroji. Zaměřil se mj. také na rizika vodního hospodářství, zachycení drenážní a dešťové vody z pivovaru včetně jejího dočištění. Manažeři stanovili cíl pro rok 2017 snížit průměrnou spotřebu vody na 3hl vody/hl vyrobeného piva. Šetrnost vůči životnímu prostředí dokládá i odpovědné nakládání s odpadní vodou. Na základě systému zpětného odběru a využití odpadů pro tvorbu nových obalů ve spolupráci se společností EKO-KOM, a.s. přispěl Prazdroj ke snížení uhlíkové stopy o 380 576,85 GJ energie. Tato hodnota odpovídá emisím, které by vyprodukovalo 7 956 osobních automobilů střední třídy za rok. Dalším cílem je do budoucna směřovat k produkci s nulovým odpadem na skládkách. Oddělení nákupu zohledňuje a podporuje nákup energeticky úsporných produktů a služeb (Plzeňský Prazdroj, online, 2018).

Plzeňský Prazdroj má velmi dobře vypracované roční zpravodaje, ve kterých přibližuje stakeholderům aktuální výsledky, kterých bylo dosaženo v oblasti trvalého rozvoje. Na základě velkého úsilí neustále rozšiřuje implementaci konceptu do různých oblastí v rámci svého podnikání. Až do současnosti se zabýval s více než polovinou SDGs, které vnořil do své podnikatelské strategie, viz příloha E. Zároveň definuje své pojetí trvale udržitelnosti, jehož vizuální zpracování lze vidět v příloze F.

#### **Dle Heineken ČR:**

*„Udržitelnost je jedna ze základních hodnot společnosti. Podstatné jsou pro nás interní hodnoty, které nás vedou na cestě k udržitelnosti. Naši strategií v rámci trvale udržitelného rozvoje je pojmout do programu celý hodnotový řetězec naší společnosti.“* (Heineken, online, 2018).

Všechny aktivity společnosti Heineken ČR ohledně Trvale udržitelného rozvoje jsou sjednoceny v projektu Brewing a Better World, který byl aktivován jak celosvětově, tak i na území České republiky v roce 2010. Negativní dopady svého podnikání na přírodu a společnost se snaží podnik minimalizovat v několika rovinách:

- **Ochrana vodních zdrojů** – Heineken ČR je generálním partnerem a spoluzakladatelem platformy Voda základ života, která si klade za cíl stát se největší komunikační platformou k této problematice pro širokou veřejnost. V roce 2015 získala firma v prestižní soutěži TOP Odpovědná firma cenu Environmentální projekt roku za kampaň „Naše Mokřady“. Dlouhodobé partnerství udržuje firma také s CHKO, Křivoklátskem a Moravským krasem prostřednictvím dobrovolných akcí spojených s ochranou vodních zdrojů, do kterých jsou zapojeni zaměstnanci podniku.
- **Udržitelnost dodavatelských řetězců** – Heineken ČR provedl úspěšnou implementaci Kodexu dodavatelů. Tento dokument byl podepsán od všech dodavatelů. Pravidelně jsou ve firmě prováděny interní audity a externí audity EcoVadis<sup>4</sup>.
- **Zodpovědná konzumace** – Tato priorita zahrnuje aktivity založené na odpovědné konzumaci alkoholických nápojů. Firma je součástí mezinárodního programu Enjoy Heineken® Responsibly, je partnerem projektu Řídím, piju nealko pivo. Dále podporuje program Pijte s Mírou a nadaci Podané ruce.
- **Snižování emisí CO<sub>2</sub>** – V rámci podnikatelské činnosti je pravidelně měřena uhlíková stopa. Nejvyšší množství emisí CO<sub>2</sub> firmy Heineken je při výrobě piva, etiket a obalů, chlazení a distribuci. Do projektů zaměřených na snižování uhlíkové stopy patří: nakupování zelené energie, snižování objemu odpadů, inovace v oblasti obalových materiálů (Heineken, online, 2018).

Ve společnosti Heineken ČR mají snahu přistupovat k problematice udržitelnosti zodpovědně. V příloze G lze názorně vidět, jakých klíčových oblastí se dotýkají hlavní priority udržitelnosti.

---

<sup>4</sup> EcoVadis je platforma pro hodnocení udržitelnosti ze strany globálních dodavatelských řetězců. Záznamové karty EcoVadis usnadňují porozumění, sledování a zlepšování globálních sociálních, environmentálních a etických výkonů. Systém EcoVadis je určen pro podporu inovací, snížení rizik a vytváření důvěry a transparentnosti mezi obchodními partnery (EcoVadis, online, 2018)

Firma Heineken ČR podporuje více globálně platných cílů. Konkrétně se jedná o tyto následující cíle: Cíl č. 6 – *Čistá voda a hygiena*, kterému odpovídá ze strany firmy snaha o ochranu vodních zdrojů; cíl č. 12 – *Odpovědná spotřeba* (ze strany Heineken ČR propagace zodpovědné konzumace); cíl č. 13 – *Opatření v oblasti klimatu* (související se snižováním emisí CO<sub>2</sub>); cíl č. 17 – *Partnerství pro plnění cílů* (na základě přijetí Kodexu dodavatelů).

### **Dle ŠKODA AUTO:**

*„Trvale udržitelný rozvoj je nezbytný předpoklad pro úspěšnou budoucnost. Jsme pevně přesvědčeni o tom, že snaha o dosažení ekonomického úspěchu je neodmyslitelně spojena s odpovědným přístupem k sociálním otázkám a silným povědomím o ekologických tématech a že každé z těchto oblastí musí být věnována stejně velká pozornost.“* (ŠKODA AUTO, online, 2018).

Ve firmě ŠKODA AUTO, která je součástí koncernu Volkswagen, má problematika trvale udržitelného rozvoje jisté zakotvení již od roku 2005, kdy byla vydána první zveřejněná zpráva informující stakeholders o krocích managementu k trvalé udržitelnosti. Prostřednictvím reportingu se firma snaží přiblížit široké veřejnosti tři nejvíce diskutovaná témata: „ekologie“, „ekonomika“ a „lidé“. Všechna témata udržitelnosti šířená iniciativou GRI byla označena pro budoucí úspěch firmy jako „zásadní“, proto management zavedl efektivní strukturu pro postup a koordinaci ve výše zmíněných oblastech. V příloze H lze názorně vidět její vizuální schéma. Z přílohy lze odvodit, že nejvyšší autoritou pro otázky trvale udržitelného rozvoje je představenstvo. Reporting a návrhy na opatření předkládají představenstvu Strategická komise pro udržitelný rozvoj a životní prostředí a CSR Advisory Board. Konkrétní témata udržitelnosti řeší představenstvo přímo s jednotlivými odděleními. Předpokladem a výchozí oporou pro firemní aktivity v oblasti udržitelného rozvoje je dobrovolné přijetí globálních závazků a dodržení koncernových směrnic. Firma vyjádřila vlastní iniciativu vytvořením své vlastní environmentální strategie, která by měla přispět k naplnění podnikových potažmo ambiciózních globálních cílů SDGs (ŠKODA AUTO, online, 2018).

V rámci **environmentálního řízení** je hlavním cílem řídit činnosti podniku ve prospěch zaměstnanců, zákazníků, životního prostředí a společnosti jako celku, tedy v celém rozsahu hodnotového řetězce. Firma chce i v následujících letech směřovat k cílům nastavených ve „Strategie 2025“, která je vizí koncernu Volkswagen. Koncern jako takový by se chtěl stát celosvětovým vedoucím poskytovatelem trvale udržitelné mobility určující vývoj změn,

vytvářející nové trendy, zaručující kvalitu a zajišťující spokojenost zákazníků. Systém environmentálního řízení je zastřešen strategií **Green Future**, která zahrnuje tři oblasti. Oblast **Green Factory** definuje cíle pro zlepšení spotřeby energie, spotřeby vody, emise CO<sub>2</sub> a produkci nevyužitých odpadů. Oblast **Green Product** směřuje k trvalému zlepšení především environmentálních parametrů vozů ŠKODA a maximálnímu snížení emisí CO<sub>2</sub>. Oblast **Green Retail** počítá se zvýšením povědomí prodejců o ekologii. V rámci strategie Green Future byla zřízeno koordinační středisko „Green Office“, které nese zodpovědnost za veškeré ekologické aktivity (ŠKODA AUTO, online, 2018).

V oblasti **ekonomiky** zůstává pro společnost ŠKODA AUTO hlavním pilířem pro budoucí vývoj *růstová strategie* na globálních trzích. Pro další rozvoj v následujících letech bude hlavním hlediskem vývoj nových moderních digitálních technologií. V rámci vlastní digitální laboratoře (Digi Lab) zavádí firma nový přístup k vývoji svých produktů, které by měly velkou měrou přispět k naplnění „Strategie 2030“. Mimo jiné dochází především ve výrobě k testování nejmodernějších technologií, a tím k přípravě na digitální transformaci prostřednictvím Průmyslu 4.0. V roce 2016 zavedla společnost do praxe novou inteligentní (elektronickou) rukavici pod názvem Pro Glove. Tato „chytrá“ rukavice se zabudovanou čtečkou byla navržena ke zvýšení efektivity a usnadnění každodenních aktivit a k optimalizaci logistických aktivit. Kromě toho pomáhá zaměstnancům pracovat bezchybněji. Pomáhá rozpoznat, zda se používá správný díl dle návodu. Dále je důležité zmínit, že firma podporuje udržitelný rozvoj v dodavatelském řetězci. Podporuje místní výrobce, což s sebou přináší ekonomické výhody: nižší náklady na logistiku, přiblížení nákupních cen s místními tržními podmínkami, ochrana proti kurzovým výkyvům, eliminace dovozních cel. To vše vede nejen k podnikovému rozvoji, ale také regionálnímu rozvoji. Lokální výroba navyšuje počet nových pracovních míst a tím klesá nezaměstnanost v daných regionech (ŠKODA AUTO, online, 2018).

S ohledem na **sociální pilíř** v problematice trvalé udržitelnosti (ve ŠKODA AUTO téma „lidé“) se firma věnuje především šíření transparentnosti, otevřenosti a dodržování etických principů při komunikaci se zainteresovanými stranami. Od roku 2007 vychází společnost při plánování trvalého zlepšování postupů a procesů dle Kodexu správy a řízení společností, který byl vydán OECD. Transparentnost a etické obchodní zásady prosazuje ŠKODA AUTO nejen v České republice, ale i ve světě. Společnost jedná v souladu s následujícími dokumenty: Všeobecná deklaráce lidských práv, 1948 (OSN); Evropská úmluva o ochraně lidských práv, 1950 (EU); Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních



právech, 1966 (OSN); Mezinárodní pakt o občanských a politických právech, 1966 (OSN); Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice, 1977 (ILO); Deklarace o základních principech a právech v práci, 1988 (ILO); „Agenda 21“ k trvale udržitelnému rozvoji, 1992 (OSN); Úmluva o boji proti podplácení zahraničních veřejných činitelů v mezinárodních podnikatelských transakcích, 1997 (OECD); Principy iniciativy Global Compact pro sociálněji a ekologičtější globalizaci, 1999 (OSN); Směrnice pro nadnárodní podniky, 2000 (OECD). Zavedla i vlastní etický kodex (Code of Conduct) pod českým názvem Zásady chování skupiny ŠKODA. Smyslem je poskytnutí jasně daných pravidel pro odpovědné chování všem zaměstnancům, která by měla vést k naplnění odpovědnosti společnosti jako automobilového výrobce s mezinárodní působností. Podnik je přesvědčen, že z dlouhodobého hlediska může dosáhnout úspěchu, pokud bude dodržovat morální principy, mezinárodní zákonná ustanovení, dobrovolné závazky a etické zásady (ŠKODA AUTO, online, 2018).

## **Další příklady z praxe – projekty**

V České republice jsou velmi rozšířené projekty, které přímo či nepřímo souvisí s tématem udržitelného rozvoje. Nelze zmínit všechny, proto v následující kapitole byly vybrány pouze některé, které jsou vhodnými zástupci jednotlivých oblastí zájmu.

- **Ekonomické projekty**

*Smart City*, Passerinvest Group, Skupina ČEZ a Arriva ČR – Společnou iniciativou všech tří společností bylo snížit zatížení na životní prostředí zejména ve městech a zlepšit dopravní infrastrukturu v konkrétní lokalitě. Od února 2016 jezdí na trase pravidelných linek v Praze 4 dvojice nových českých elektrobuseů, které za první rok ujely více než 40 tisíc kilometrů a přepravily více než 600 tisíc cestujících (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017).

*Charita naruby*, Česká spořitelna – Prostřednictvím rozeslaných dobročinných novoročenek mohou klienti České spořitelny rozhodnout, v jakém poměru rozdělí banka půl milionu korun mezi šest neziskových organizací (Asociace společenské odpovědnosti, online, 2017).

*Podpora žen v podnikatelské činnosti*, Coca-Cola – Společnost odstartovala v říjnu 2017 druhý ročník vzdělávacího programu Art Bees, který by měl motivovat 150 českých a slovenských podnikajících žen. Cílem je prohloubení a osvojení ekonomických, marketingových a podnikatelských znalostí a dovedností týkajících se produktu, jeho

hodnoty, značky, cenotvorby, klientely a komunikace (Asociace společenské odpovědnosti, online, 2017).

- **Sociální projekty**

*Firemní dobrovolnictví, ČSOB ČR* – Na základě dlouhodobé spolupráce s SOS Dětské vesničky pomohli zaměstnanci s úpravou areálu vesničky v Karlových Varech. Jednalo se o třídění oblečení, vymalování interiérů, pomocné práce v sadu a jeho oplocení. Zapojením zaměstnanců do dobrovolnických aktivit se zvýšila jejich angažovanost ve firmě, ale také v oblasti, kde žijí (Asociace společenské odpovědnosti, online, 2017).

*Podpora zaměstnávání sociálně znevýhodněných a hendikepovaných, SAP Services ČR* – Organizace se aktivně angažovala s prosazením osob s autismem do pracovního prostředí prostřednictvím programu Autismus v práci. Aktuálně zaměstnává jedenáct osob, které bez problémů zvládají kvalifikovanou práci, jen mají problémy s komunikací (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017).

*Podpora zaměstnávání seniorů, Nadace Taťány Kuchařové Krása pomoci* – Nadace šíří osvětovou kampaň, která má za cíl firmám ukázat, co jim mohou senioři nabídnout. Lidem v důchodovém věku ukazuje možnost, jak se zapojit zpět do pracovního procesu (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017).

*Potřeby místních obyvatel, Skanska ČR* – Jako jediný developer v ČR zjišťuje potřeby lidí žijících v dané lokalitě. Pravidelně pořádá diskuze s veřejností ve fázi přípravy konkrétních projektů a tím získá cenné znalosti o dané lokalitě potřebné k dalšímu rozvoji (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017).

*Podpora kultury, umění a sportu, Komerční banka* – Dlouhodobě sponzoruje Národní divadlo v Praze a druhým rokem i Národní galerii. Ve spolupráci s galerií se zasloužila o podporu vstupného do stálých expozic pro děti a mládež do 18 let a studenty do 26 let, které je nyní zdarma. Dále je partnerem České florbalové unie a sponzorem Mistrovství ČR v požárním sportu (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017).

→ **Environmentální projekty**

*Obnova a rekultivace parků a zeleně, Heineken ČR* – Firma jako taková je při výrobním procesu závislá na kvalitě vody, proto prostřednictvím dobrovolnických prací ze strany zaměstnanců pomáhá vybraným lokalitám, zejména na Křivoklátsku a v Moravském krasu (Heineken, online, 2018).

*Snížení emisí, spotřeby energií a zlepšení ovzduší*, Lidl ČR – Od roku 2017 odebírá obchodní řetězec Lidl 98 % elektrické energie pouze z obnovitelných zdrojů. Díky „zelené elektřině“ je ušetřeno více než 121 tisíc tun CO<sub>2</sub> ročně. Uvnitř prodejen a na parkovištích využívá Lidl LED osvětlení, které napomáhá snížení spotřeby elektřiny. Výhodou je delší životnost osvětlení, snížení nákladů a poloviční množství vyprodukovaných emisí. Od 1. března 2017 přestal řetězec ve všech 233 českých prodejnách nabízet igelitové tašky, které nahradil papírovými. Ty jsou vyrobené z recyklovaného materiálu a jsou tak menší zátěží na ŽP (Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy, online, 2017; iDNES.cz, online, 2017).

Z charakteristiky aplikace trvalého rozvoje ve třech konkrétních vybraných subjektech lze vysledovat, že se podnikatelům nabízí velmi široké spektrum možností, jak implementovat udržitelnost do businessu. Důvodem je i nejednoznačné vymezení tohoto trendu a přesné definování trvalého rozvoje jako takového. Podniky tedy stojí před otázkou: „Má být firma udržitelná?“ Podle bývalého ředitele firmy Saatchi & Saatchi Stewartia Rassiera, který vystoupil na pražském Fóru pro udržitelné podnikání, je koncept udržitelnosti spojen především se zaměstnanci firmy. Pokud se celá společnost bude aktivně angažovat, může dosáhnout úspěchu. Při diskuzi zmínil výsledky z průzkumu Brighter Planet, ze kterého bylo zjištěno, že pouze 17 % zaměstnanců je skutečně zapojeno do plánu udržitelnosti. Na základě toho se rozhodly celosvětově známé firmy jako Deloitte, KPMG, Ernst & Young, Marks and Spencer stát se vzorem pro ostatní podnikatelské subjekty ohledně angažmá všech zaměstnanců do udržitelnosti. Rassier pronesl, že udržitelnost není jednoduché uchopit, ale je to pro podnikatele velká výzva a příležitost zároveň. Dále zmínil, že udržitelnost je úzce spjata s pojmem udržitelná spotřeba („age of less“). Pokud se firmy vydají v tomto duchu, půjdou zpočátku proti sobě. Většina firem nechce propagovat nižší spotřebu, která představuje nižší tržby a zisky. Je tedy nutné se na celou situaci podívat holisticky a sjednotit stakeholders. To znamená šířit trend v rámci celosvětové populace. V blízké budoucnosti budou dle Rassiera hlavním „motorem změn“ především spotřebitelé a jejich rozhodování o změně spotřeby, životního stylu, zdraví. Tyto a další změny budou velkou novou příležitostí pro byznys. Ve Spojených státech i v Evropě bylo zjištěno, že více než polovina spotřebitelů se přiklání k nákupu udržitelných výrobků a služeb, pokud mají dostatek relevantních informací. Z výzkumů se také ukázalo, že lidé, kteří se rozhodnou pro udržitelné, organické a ekologické produkty, zůstávají u těchto druhů produktů i v době ekonomických krizí a svůj názor nemění. V rodinných rozpočtech ušetří na jiných věcech, než je právě udržitelné zboží. Jistým úskalím je však přimět spotřebitele, aby se věnovali

udržitelnému způsobu života. Obtížné je specifikovat všeobecně důvod, který je k tomu vede. Zákazníci netvoří žádný monolit, každý se rozhoduje na základě odlišných pohnutek a každý má jinou motivaci. Lidem by se dle Rassiera mělo dostat do povědomí, že se stávají součástí určitého hnutí, které znamená víc než bezprostřední horizont. Jedná se o změnu paradigmatu ve společnosti. Na fóru bylo dále zmíněno, že firmy jsou v konceptu udržitelnosti úspěšnější než vlády. Důvodů je několik. Jsou flexibilnější v rozhodování, modernější a snaží se lépe využít příležitosti než vlády (Aktuálně.cz, online, 2018).

Velkou příležitostí pro české podnikatele je možnost získat prestižní ocenění za společenskou odpovědnost a udržitelnost, které bylo historicky poprvé uděleno v ČR v roce 2017 v souvislosti s naplněním Cílů udržitelného rozvoje OSN. V případě získání ocenění se může konkrétní firma stát leadrem, který udává směr v SDGs na území České republiky. Mimo jiné se také odlišit od ostatních a ukázat závazek k udržitelnosti. Vítězům zlepši image podniku, propagaci produktů, napomůže ke zviditelnění u veřejnosti a nepochybně zvýší zapamatovatelnost podniku u spotřebitelů. Ti, co nezískají prestižní ocenění, mohou alespoň načerpat inspiraci od ostatních, srovnat se s ostatními a ukázat zákazníkům, na jakých hodnotách dané firmě záleží (Globální cíle.cz, online, 2018). Jeden z nejznámějších ekonomů planety prof. Jeffrey Sachs, nositel iniciativy, advokát SDGs a host slavnostního udělování cen, řekl: *„České ceny SDGs jsou skvělou inovací, která nejenže přitáhne pozornost k udržitelnému rozvoji, ale slouží také jako inspirace pro byznys, jednotlivce i veřejnou správu, aby zvýšili své aktivity k dosažení Cílů udržitelného rozvoje. Ceny SDGs jsou iniciativou, která by se rozhodně měla rozšířit do dalších zemí.“* (Asociace společenské odpovědnosti, online, 2017). Podmínkou pro získání ocenění je přihlásit se do soutěže a nominovat produkt, projekt či službu, která naplňuje některý z globálních cílů. Ceny SDGs demonstrují spolupráci a partnerství mezi státním a soukromým sektorem a naplňují tak tzv. Public Private Partnership, mimo jiné také 17. cíl SDGs – Partnerství ke splnění cílů. V ČR se jedná o první nezávislé ocenění v naplňování udržitelnosti, které vzniklo z iniciativy Úřadu vlády ČR, UN Global Compact ČR, Informačního centra OSN v Praze, Asociací společenské odpovědnosti, Českou rozvojovou agenturou a Ministerstvem průmyslu a obchodu. Smyslem udělení ocenění je vyzdvihnout české firmy a organizace, které začlenily udržitelnost do podnikatelské strategie a přispívají České republice a světu k udržitelnější budoucnosti a naplnění Agendy 2030. Snahou je nejen ocenit ty nejlepší, ale také motivovat i další subjekty z řad byznysu, neziskových organizací, veřejné správy i veřejnosti k začlenění SDGs do každodenních činností. Celkově lze získat ocenění v pěti kategoriích: soukromý sektor,

veřejná sféra, cena odborné poroty, reporting podle SDGs, cena České rozvojové agentury. V roce 2017 zvítězil v *kategorii „Soukromý sektor“* projekt „Český ostrovní dům“. Tým projektu byl složen ze špičkových odborníků a talentovaných studentů architektury nebo stavitelství. Smyslem celého projektu bylo studium ekologicky šetrných moderních kroků a technologií při stavbě domova. Členové týmu se snažili akcelarovat nástup šetrnějších technologií, které by vedly k úspoře elektrické energie, vody, materiálů atd. Na druhém místě se umístil vzdělávací institut SCIO škola, který se snažil zavést změnu vzdělávacího paradigmatu. Smyslem je rozvíjet již u malých dětí iniciativu, zvědavost a kreativitu, aby se v budoucnu staly aktivními tvůrci změn a utvářely svým jednáním lepší svět. Třetí místo získal obchodní řetězec IKEA s projektem „Druhý život nábytku“. Cílem je inspirovat obyvatele ČR v oblasti šetrného bydlení. V lednu 2017 byl spuštěn projekt v Praze na Zličíně v nákupním centru. Zákazníkům bylo umožněno prodat nepotřebný nábytek a dát mu tím druhý život. Tato služba by měla maximálně prodloužit život nábytku a rozšířit u veřejnosti principy oběhové ekonomiky. Mnoho zajímavých projektů soutěžilo i v *kategorii „Veřejný sektor“*. Vítězným projektem se stal projekt „Zachraň jídlo – Jsem připraven“. Cílem kampaně bylo informovat širokou veřejnost o tom, že až 20 % zemědělské produkce nedoputuje ke spotřebiteli kvůli přísným nárokům na vzhled. Lidé mohli na webových stránkách [www.jsempripraven.cz](http://www.jsempripraven.cz) projevit zájem o tzv. „křivou zeleninu a ovoce“ a podpořit prodej zemědělské produkce, která má do určité míry negativní vliv na změnu klimatu. Druhé místo obsadila nadace Dobrý anděl, která pomáhá rodinám s dětmi, kde dítě nebo rodič trpí onkologickým či jiným závažným onemocněním. Každý, kdo přispěje nadaci jakoukoli částkou, přesně vidí, komu budou peněžní prostředky věnovány. Na třetím místě se umístil projekt „H-MAT – Hejného metoda“. Vít Hejný po desítkách let zkoumání představil metodu, která se zaměřuje na budování mentálních schémat nikoli na znalosti vzorců. Autor zdůrazňuje v tomto přístupu vzdělávání se cíle výchovné, které považuje za důležitější než cíle poznatkové. Dále je tento badatel přesvědčen, že kvalita společnosti závisí na mravní úrovni než na úrovni znalostní ([Globální cíle.cz](http://Globální cíle.cz), online, 2018; [Retail News](http://Retail News), online, 2018).

Dalším významným oceněním v České republice je získání ceny v soutěži Deloitte o nejlepší zprávu o trvalé udržitelnosti Green Frog Award, kterou v roce 2017 získala známá firma Škoda Auto. Na druhém místě se umístily společně podniky Plzeňský Prazdroj a IKEA Česká republika. Smyslem bylo ocenit nezávislou porotou nejlepší firmy v oblasti nefinančního reportingu. Podmínkou soutěže je zveřejnění zprávy nefinanční povahy, která by se měla zaměřit na více než jednu problematiku v oblasti udržitelnosti. Ocenění je realizováno

na dvou úrovních: národní (tedy na území České republiky) a regionální (region střední Evropy). Na národní úrovni lze předložit zprávu v českém nebo v anglickém jazyce, na úrovni regionální je nutné představit zprávu v anglické verzi. Všechny zprávy by měly být sestaveny podle pokynů standardu GRI, GRI G4, IIRC, ISO 26 000, iniciativy UN Global Compact, směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/95/EU o zveřejňování nefinančních údajů a informací určitými velkými společnostmi nebo skupinami. Jednotlivé reporty jsou hodnoceny dle těchto kategorií: udržitelnost a strategické závazky, obsah, struktura a kreativita komunikace, měřitelnost dopadu a integrace finančních a nefinančních dat. Dle Lenky Neuvirtové, ředitelky oddělení auditu a vedoucí iniciativy zaměřující se na trvale udržitelný rozvoj ve společnosti Deloitte bude hrát nefinanční reporting v České republice v budoucnu velkou roli. Nejnovější průzkumy ukazují, že 92 % investorů se ztotožňuje s faktem, že by finanční i nefinanční údaje měli být sloučeny do jedné integrované výroční zprávy (Asociace společenské odpovědnosti, online, 2017; Deloitte., online, 2018).

## 5 Aplikované výzkumné metody

Charakter výzkumu této diplomové práce se z větší části přibližuje výzkumu kvalitativnímu, proto převažuje využití kvalitativních výzkumných metod. Pro dosažení validity a reliability zjištěných výsledků, bylo respektováno pravidlo „metodologická triangulace“, které poukazuje na výhodu kombinace metod. V následujícím textu jsou přiblíženy výsledky z jednotlivých výzkumných metod.

### 5.1 Případová studie a její vyhodnocení

Případová studie byla řešena skupinou 25 mladých studentů ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni, kteří byli vyzváni k diskuzi na téma Trvale udržitelný rozvoj a SDGs. Osloveni byli studenti ekonomických oborů z toho důvodu, že se v budoucnu stanou manažery ve velkých firmách a budou to právě oni, kteří budou stát před rozhodnutím, jakým směrem a strategií se podnik vydá. Tato věková kategorie byla vybrána na základě potřeby zjistit pohled mladé vzdělané generace, jaký názor zastupuje vůči celosvětovému konceptu, který se stal trendem současnosti a jistě tomu bude i v budoucnu. Postupně byly zodpovězeny a prodiskutovány jednotlivé otázky, které byly předem připravené. Nejčastější odpovědi byly zaznamenány a lze si je přečíst na následujících stranách. Pro komparaci zjištěných výsledků byl zvolen výzkum agentury Ipsos, která je členem Národní sítě Global Compact Česká republika a členem České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj (CBCSD). V dubnu 2016 zrealizovala agentura výzkum vztahující se k tématu udržitelného rozvoje. Výzkum byl proveden prostřednictvím online dotazování na reprezentativním vzorku internetové populace. Velikost výběrového souboru byla 1 000 respondentů (Ipsos, online, 2016).

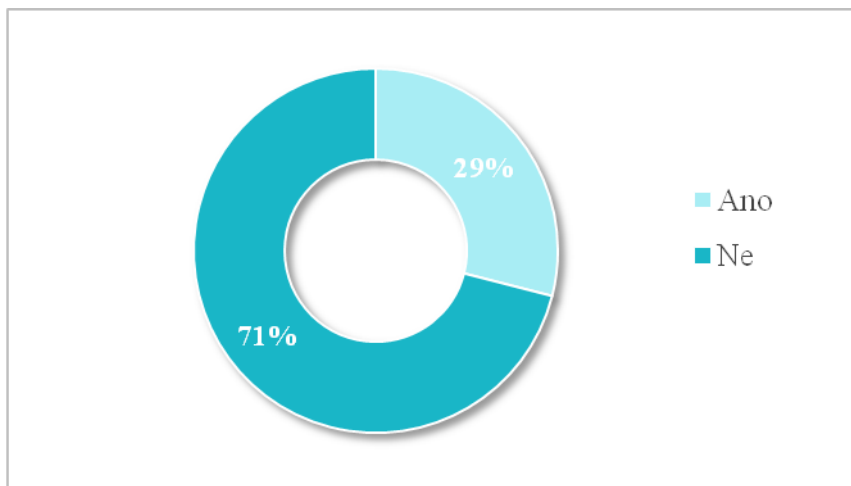
#### **Vyhodnocení případové studie ve srovnání s výzkumem agentury Ipsos:**

##### *Otázka 1: Věděli jste, co se skrývá pod zkratkami SDGs a SDGs Compass?*

Před případovou studií nikdo z dotázaných mladých studentů nevěděl, co zkratky znamenají. Ovšem po vysvětlení problematiky byly některé ze sedmnácti cílů (SDGs) studentům známé.

Z výzkumu společnosti Ipsos se ukázalo, že v české populaci povědomí o Cílech trvale udržitelného rozvoje v roce 2016 mělo 29 % dotázaných, jak lze vidět na obrázku č. 9.

Obrázek 15: Povědomí o Cílech trvale udržitelného rozvoje



Zdroj: Ipsos pro UN Global Compact Network Česká republika (2016), 2018

Dále bylo zjištěno, že lepší povědomí o cílech mají více muži než ženy. Lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním vědí o cílech více oproti lidem, kteří dosáhli jen základního vzdělání nebo jsou vyučeni. Nejmenší povědomí mají lidé ve věku 35 – 44 let, 82 % z nich dokonce o Cílech trvale udržitelného rozvoje nikdy neslyšelo. Ředitelka Asociace společenské odpovědnosti Lucie Mádlová okomentovala toto zjištění s politováním. Lidé v tomto produktivním věku by měli být hlavními hybateli změn a o problematiku by se měli zajímat. V roce 2030 budou ve stále produktivním věku 49 – 58 let, proto je důležité, aby bylo na tuto věkovou skupinu dobře zacíleno především vhodnými mediálními a komunikačními nástroji. Potěšitelným faktem bylo zjištění, že se o témata udržitelnosti zajímá mladší generace, protože si uvědomují, že je budoucnost teprve před ní (Ipsos, online, 2016).

Na základě zjištěných výsledků lze vidět značný nedostatek v povědomí o problematice SDGs u veřejnosti. Lidé neznají zkratku natolik dobře, aby si dokázali představit, co zahrnuje. Bylo by vhodné zrealizovat například kampaň, která by všem zkratku i koncept udržitelnosti přiblížila.

### ***Otázka 2: Jaký cíl dle SDG Compassu považujete za nejdůležitější?***

Nejdůležitější cíle se pro jednotlivé dotazované prolínaly ze všech tří pilířů udržitelného rozvoje, tedy ekonomického, sociálního a environmentálního. Nelze jednoznačně tvrdit, že by některá oblast byla více preferovaná. Z celkového počtu 17 cílů OSN zazněly následující cíle, které účastníci diskuze považovali za důležité:



- vzdělání by mělo být dosažitelné pro všechny,
- rovnost pohlaví,
- hospodaření se zdroji,
- pitná voda,
- neznečišťování vody,
- ekonomický růst,
- ochrana životního prostředí,
- partnerství,
- zdravotní péče,
- odstraňování chudoby,
- inovace, infrastruktura.

V diskuzi zaznělo, že všechny výše uvedené globální problémy se nejvíce týkají Afriky a Asie. Dle výzkumu agentury Ipsos (2016) považuje česká populace za nejzávažnější výzvy:

- Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku.
- Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy a potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit pokles biodiverzity.
- Zajistit přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny.
- Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny (Ipsos, online, 2016).

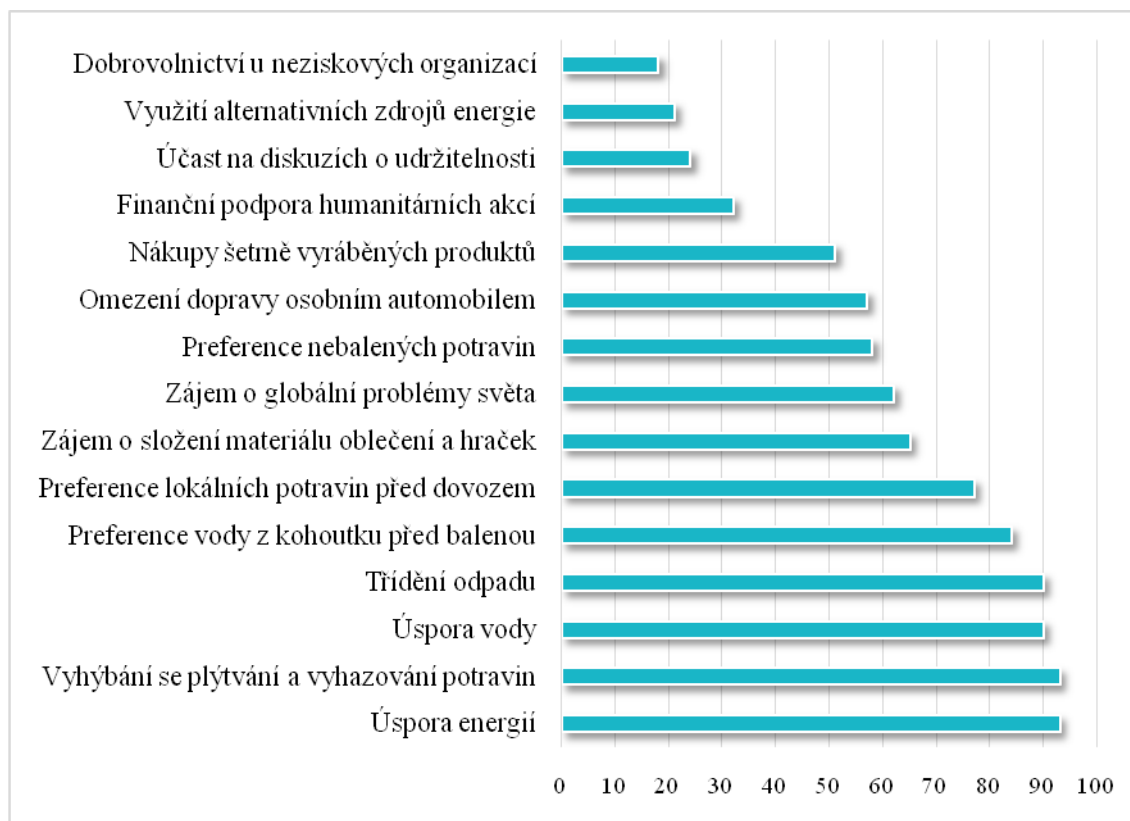
Nejméně závažné výzvy v rámci Cílů trvale udržitelného rozvoje dle české populace:

- Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi.
- Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace.
- Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek.
- Oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování (Ipsos, online, 2016).

V zájmu zachování udržitelné budoucnosti je česká populace připravená těmto výzvám čelit. Lidé nejčastěji šetří energiemi, vyhýbají se zbytečnému plýtvání nebo vyhazování potravin,

šetří vodu a věnují se třídění odpadu (Ipsos pro UN Global Compact Network Česká republika, online, 2016).

Obrázek 16: Nejčastější aktivity populace v ČR pro zachování udržitelné budoucnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Ipsos pro UN Global Compact Network Česká republika (2016), 2018

***Otázka 3: Myslíte si, že by měly firmy a podnikové organizace brát ohled při plánování strategie a podnikových cílů na koncept trvale udržitelného rozvoje a cílů v rámci SDG Compassu stanovených? Proč?***

Všichni přítomní studenti byli jednomyslně sjednoceni, že by podnikatelské subjekty měly věnovat konceptu SDG Compassu pozornost. Na otázku, proč by se měly o problematiku zajímat, zazněly následující odpovědi: „Pokud budou organizace dodržovat Cíle trvale udržitelného rozvoje, přispějí tím celé společnosti. Podnik bude dobře působit navenek. Firma může získat určitou konkurenční výhodu oproti firmám, které těmto cílům nevěnují pozornost. Zákazník se rozhodne pro podnik, který dělá něco navíc. Některé z cílů mohou ovlivnit pouze podniky, a proto by měly cíle sledovat a dodržovat. Trvale udržitelný rozvoj představuje jednu z možností jak zaujmout stakeholders“.

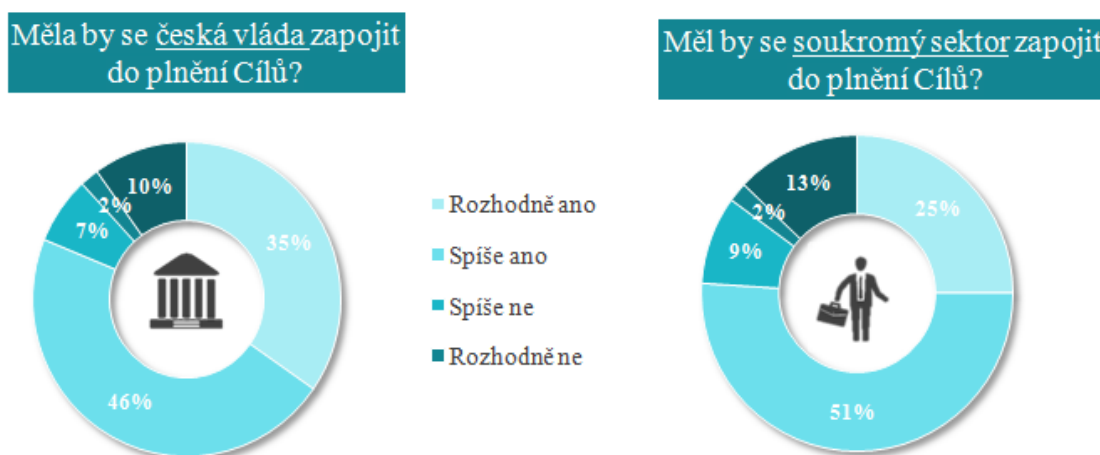
Z výsledků výzkumu Ipsos se ukázalo, že 21 % respondentů považuje byznys za klíčového aktéra udržitelného rozvoje. Na prvním místě se umístila vláda (72 %), dále mezinárodní organizace (47 %), jednotliví občané (34 %), města a obce (32 %), vzdělávací instituce (26 %), byznys (21 %) a na posledním místě občanská sdružení a nevládní organizace (17 %). Suma procent není rovna 100 %, neboť respondenti mohli vybrat i více odpovědí (Ipsos, online, 2018).

Je zřejmé, že by se podniky měly věnovat konceptu, avšak jistá podpora by měla být ze strany celé společnosti. Hlavním iniciátorem, jak z výsledků vyplývá, by měla být vláda.

**Otázka 4: Jakým způsobem šířit na celosvětové, ale i vnitrostátní úrovni trvale udržitelný rozvoj?**

Účastníci diskuze viděli potenciál šíření konceptu v rukou podnikatelské sféry. Lze zmínit odpovědi, které nasvědčují tvrzení, že právě podnikatelé by měli protlačit tento trend do svého businessu a tím jej rozšířit na národní úrovni, ale i mezinárodní úrovni. Při diskusi zaznělo: „Velké firmy svým přístupem k trvale udržitelnému rozvoji mohou inspirovat menší společnosti, aby této problematice také věnovaly pozornost.“ „Velké firmy udávají směr.“ „Stát by měl zvýhodňovat podniky, které cíle dodržují.“ „Tím, že si firma např. nechá postavit budovu s ekologickými aspekty, sděluje přímo ostatním, jaké hodnoty uznává.“ „Do celosvětové osvěty by se měli aktivně angažovat i vládní činitelé“, byla jedna z odpovědí. Lze tedy shrnout, že vláda by měla vytvořit příznivé prostředí a podmínky, aby se podnikatelé rozhodli implementovat trend udržitelnosti.

Obrázek 17: Klíčoví aktéři k naplnění Cílů OSN v ČR



Zdroj: Ipsos pro UN Global Compact Network Česká republika (2016), 2018

Jak je možné vypořádat z uvedených grafů, celkem 82 % populace tvrdí, že by se měla vláda zapojit do plnění SDGs. Z průzkumu bylo zjištěno, že mladí lidé ve věku 18 – 24 let očekávají, že se do celosvětového konceptu zapojí především česká vláda. Na odpověď „rozhodně ano“ odpovědělo 43 % z této věkové kategorie (Ipsos, online, 2016).

Zajímavým poznatkem bylo zjištění, že zejména lidé z domácností s vyššími příjmy jsou přesvědčeni o zapojení nejen vlády, ale i soukromého sektoru. Pro angažovanost soukromého sektoru je 76 % české populace (Ipsos, online, 2016).

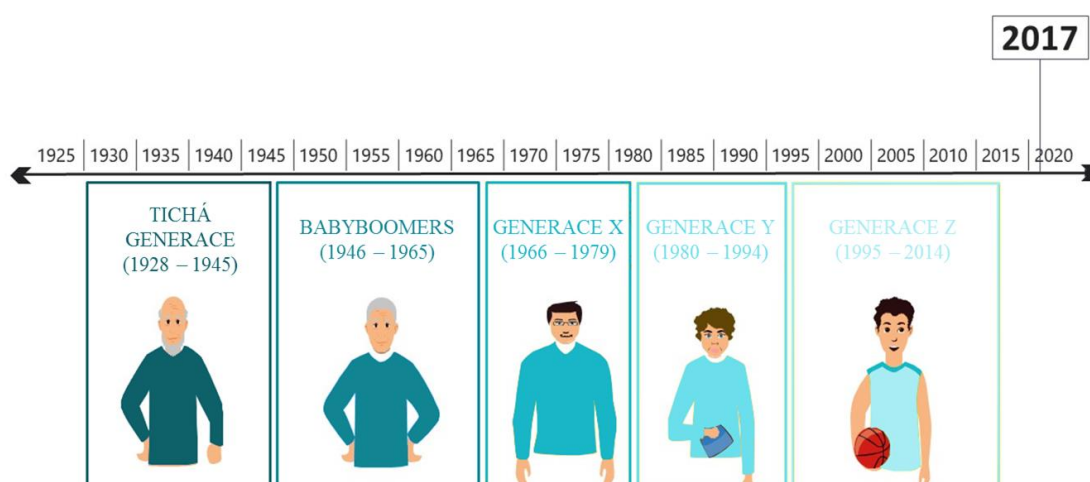
***Otázka 5: Jakými vhodnými komunikačními prostředky a kanály by měly dát firmy najevo, že se identifikují s konceptem trvale udržitelného rozvoje?***

Vhodným prostředkem pro firmy, jak dát najevo svou identifikaci s konceptem, jsou dle studentů jejich webové stránky, na kterých mohou stakeholderům ukázat, čemu se v problematice trvale udržitelného rozvoje věnují. Dalším vhodným nástrojem je dle dotazovaných komunikační kampaň v médiích a to jak v tištěných, tak v televizi nebo na internetu. Všichni se shodli, pokud by se jednalo o televizní reklamu, měl by televizní spot zaujmout. Jeho délka by neměla přesáhnout jednu minutu. Na určitou skupinu lidí dobře „zabírá“ reklama zaměřená na emoce. Jeden z návrhů upozornil na fakt ukázat dopady, které způsobují celosvětové problémy. Na většinu populace by mohla zapůsobit reklama, která ukáže, jak jednotlivé cíle trvale udržitelného rozvoje ovlivní konkrétně život všech obyvatel planety, i když se konkrétní problém nevyskytuje v místech přímého dopadu. Reklamy by bylo vhodné také rozdělit dle generace, na kterou cílí a dle toho zvolit podobu a obsah. Více než polovina diskutujících se shodla, že problém v komunikaci celého konceptu nevidí ze strany podniků směrem ke spotřebitelům, ale v komunikaci státu jako takového směrem k ostatním participujícím. Iniciativa by měla být především ze strany státu.

Agentura Ipsos zjistila, že pro získání pozornosti mladé populace ve věku 16 – 22 let (datum narození v období 1995 – 2014) je nejdůležitějším komunikačním nástrojem video publikované na internetu. Video by mělo mít jinou podobu než reklama. Mělo by obsahovat jasné sdělení, vypadat opravdově, jako z reálného života a mít příběh. Tato mladá generace, tj. generace Z, dá na osobní zkušenost, která je velmi rychle šířena na sociálních sítích. Komunikaci online považují za samozřejmost (Ipsos, online, 2018). Generaci Y, tedy skupinu lidí narozených v období 1976 – 1995, je vhodné oslovit prostřednictvím reklamy, kterou chápe jiným způsobem než ostatní generace a považuje ji za součást života. Pro posílení efektu reklamního sdělení je nutné přizpůsobit sdělení kontextu. Oproti starším generacím

sdílejí informace rychleji a s větším počtem lidí. Tato část populace je také velmi aktivní na internetu. Upřednostňuje jednoznačnost, jednoduchost a pohodlí. Není tedy vhodné cílit na tuto skupinu prostřednictvím dokumentů – časopisy, noviny a jiné tiskové materiály (Ipsos, online, 2011).

Obrázek 18: Přehled generací v české populaci



Zdroj: Ipsos (2017), 2018

Z komparace výsledků zjištěných z průzkumu u mladé populace (studentů ekonomické fakulty ZČU) a výsledků zjištěných agenturou Ipsos bylo zjištěno, že se data z obou zjištění v podstatných věcech shodují. Výhodou výzkumu agentury oproti průzkumu na ZČU bylo zacílení na všechny věkové kategorie české populace.

## 5.2 Focus Group ve společnosti EvoBus Česká republika s.r.o.

Metoda Focus Group je v zahraničí velmi oblíbeným výzkumným nástrojem. Výhodou je zjištění názorů a postojů specifické cílové skupiny s využitím skupinové dynamiky. Nejčastěji se metoda využívá pro testování nových konceptů, proto tato metoda byla využita i pro výzkum v rámci této diplomové práce, která se zabývá aktuálním trendem trvalé udržitelnosti (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Tato oblast přináší stále nové otázky a možnosti zkoumání, proto výběr metody byl chápán za vhodnou volbu v rámci stanoveného výzkumu. Před samotnou realizací byla provedena příprava, která zahrnovala stanovení termínu, vhodného místa konání, výběr účastníků včetně volby počtu diskutujících, přípravu prezentace Power Point a vypracování scénáře spolu s otázkami na zúčastněné osoby. Některé otázky byly totožné s otázkami položenými studentům v případové studii, která byla již v předchozí kapitole vysvětlena. Samotná realizace focus group proběhla dne 8. 3. 2018

v prostorách EvoBus Česká republika s.r.o. Diskuze se zúčastnilo šest kompetentních pracovníků podílejících se na strategii v podniku. Výběr pracovníků byl záměrný dle kritéria. Podmínkou byla participace zaměstnanců na celopodnikové strategii. Celková doba diskuze byla 90 minut. Beck (2008) ve své knize *Practical research methods for librarians and information Professional* doporučuje dobu celkové diskuze v rozmezí 90 – 120 minut. Toto doporučení bylo ve výzkumu dodrženo. Moderátorem celé diskuze byla autorka této diplomové práce. Pro využití časového fondu se moderátorka diskuze řídila scénářem, který obsahoval představení se, úvod, zahřívací a tematické otázky. Celý průběh diskuze byl zaznamenán se svolením všech přítomných na záznamník. Při samotném zahájení diskuze byli vyzváni všichni účastníci, aby vyjádřili svůj názor na danou problematiku udržitelnosti. Smyslem bylo zamezit dominantním řečníkům, kteří by se projevíli na úkor ostatních. Na základě povolení všech zúčastněných byl pořízen záznam z celého průběhu diskuze. Odpovědi na otázky byly přepsané a dále analyzované. Beck (2008) dále doporučuje focus group zopakovat dvakrát až třikrát, aby došlo k potvrzení získaných odpovědí. Pokud by byly odpovědi stejné, došlo by k saturaci dat a nebylo by nutné focus group znovu realizovat. Vzhledem k omezeným časovým možnostem a pracovní vytíženosti zaměstnanců firmy, byla focus group zrealizovaná pouze jednou. Tento fakt lze považovat za jistou slabinu, neboť není zaručeno, že bylo dosaženo sběru dat vyčerpávajícím způsobem.

Program focus group:

- 1) *Uvítání a představení účastníků*
- 2) *Představení konceptu Trvale udržitelného rozvoje*
- 3) *Zjištění názorů na problematiku udržitelnosti a vhodnost implementace do podniků:*
  - *Povědomí o SDGs a trendu udržitelnosti.*
  - *Zájem podniků o globální problémy a jiné aspekty související s udržitelností.*
  - *Výběr vhodných komunikačních kanálů pro reporting SDGs.*
  - *Výhody pro podnikatelské subjekty v případě implementace SDGs do podnikové strategie.*

## **Vyhodnocení focus group:**

V následujícím textu lze nalézt přepsané odpovědi, které zazněly od účastníků zrealizované focus group.

### ***Otázka 1: Víte, co se skrývá pod zkratkou SDGs a SDGs Compass?***

Všichni účastníci focus group na začátku nevěděli, co zkratka SDGs a SDGs Compass znamená. Po zhlédnutí prezentace si však uvědomili, že se tématu podnik dlouhodobě věnuje. Problém byl spojit si název s problematikou, kterou v sobě skrývá.

### ***Otázka 2: Jaký cíl dle SDG Compassu považujete za nejdůležitější?***

Každý účastník zmínil jiný cíl v rámci SDGs. Jako první zazněl cíl č. 12, který souvisí se snížením spotřeby a dle paní Kaufnerové je úzce spojen i s ostatními problémy. Míra spotřeby souvisí se stavem životního prostředí, s životem na souši i ve vodě. Paní Kaufnerová zmínila i problém odpadové politiky, který nepochybně se spotřebou souvisí. Ke stejnému cíli se přihlásila i slečna Hauerová. Dalším návrhem na nejdůležitější cíl byl názor slečny Bickové, která vybrala cíl č. 4 – Kvalitní vzdělání. Osobně si myslí, že vzdělání lidí se vydají cestou směřující k udržitelnosti častěji oproti lidem s nižším vzděláním. Tento fakt odůvodnila tím, že k tématu udržitelnosti se spíše dostanou lidé vzdělaní, kteří v rámci studia mají možnost dozvědět se více informací o odpovědném chování, jednání a životním stylu. Slečna Boukalová považovala za nejdůležitější cíl č. 13 – Klimatická opatření, který dle jejího názoru je také úzce propojen s ostatními. Pan Beran vybral cíl č. 2 – Konec hladu. Chudoba, hlad a bída souvisí dle jeho názoru se všemi ostatními cíli. Na vrchol pomyslné pyramidy by tedy prosadil právě tento zmíněný cíl.

### ***Otázka 3: Sleduje Vaše firma (vedení) ekonomické, sociální a environmentální aspekty v ČR a ve světě?***

Všichni účastníci se shodli, že již při vývoji produktů jsou zohledněny ekonomické, sociální i environmentální aspekty. Konkrétně byl zmíněn vývoj hybridních automobilů, které se prezentují na trhu jako ekologicky šetrnější. Skupina DAIMLER, které je EvoBus Česká republika s.r.o. součástí, investuje do vývoje technologií a automobilů, které jsou šetrnější vůči životnímu prostředí. S každým vývojem je vidět, že je podnik dále, tím je tedy dále i společnost jako taková. Smyslem je však provést ten nejlepší vývoj a „neuspěchat dobu“, proto je stále poměr „dieslových“ automobilů nepřekonatelný ve srovnání s automobily hybridními. S ohledem na náklady je někdy upřednostňován právě automobil s naftovým motorem než automobil hybridní.

***Otázka 4: Jaký globální problém chápete jako největší hrozbu pro podnikání?***

Dle slečny Bickové je globálním problémem, který ohrožuje podnikání, politická situace v zemích a s tím související války. Paní Kaufnerová se přidala k tomuto názoru a doplnila, že s politickou situací souvisí ekonomické hrozby, které jsou často důsledkem politického chování. Pan Beran dodal, že velkým problémem jsou nerovnosti kontinentů, zemí, jednotlivých národů a právě diferenciací jsou častými problémy pro podnikání. Dalším problémem je omezenost přírodních zdrojů a celkový stav životního prostředí. Pokud bude nedostatek určitých nerostných surovin, zvýší se jejich cena a řada podnikatelů nedosáhne na pořízení surovin, tedy omezí výrobu nebo budou muset najít jiný zdroj. To představuje pro zemi, ve které se surovina těží vyšší zdevastování krajiny. Všechny zmíněné problémy poukazují na skutečnost, že jsou všechny pilíře udržitelnosti vzájemně velmi propojené.

***Otázka 5: Jaký pilíř považujete za nejdůležitější? (ekonomický, sociální a environmentální)***

Postupně dospěli všichni diskutující k názoru, že ekonomický pilíř je nejdůležitějším pilířem ze všech ostatních. Záleží, jak se daří jednotlivým zemím po ekonomické stránce, protože právě ekonomika „táhne“ všechny ostatní pilíře. Ekonomika je propojena s nezaměstnaností, inflací, spotřebou, ohledem vůči životnímu prostředí, také s chudobou a nastavením životního standardu.

***Otázka 6: Myslíte si, že by měly firmy a podnikové organizace brát ohled při plánování strategie a podnikových cílů na koncept trvale udržitelného rozvoje a cílů v rámci SDG Compassu stanovených? Proč? (odůvodněte svůj názor)***

Jednomyslně se všichni shodli, že by se podniky měly věnovat tématu udržitelného rozvoje, neboť tím mohou získat řadu výhod. Především se mohou prezentovat na trhu, že kráčí ve směru trvalé udržitelnosti, která napomáhá udržet stav planety Země i pro další generace. Tento fakt může přispět k budování dobrého jména a upoutat pozornost u stakeholders, zejména u zákazníků a investorů.

***Otázka 7: Domníváte se, že se budou podniky ztotožňovat s tímto celosvětovým konceptem, aby upozornily na svou podnikatelskou činnost stakeholders?***

Dle paní Kaufnerové se začnou podniky více zajímat o SDGs až v období 2025 – 2030, kdy se bude blížit konec projektu Agenda 2030. Tím, že se více budou sledovat cíle za uplynulé roky, zapojí se do konceptu všechny subjekty od vlády, velkých firem až po spotřebitele a bude ze všech stran po podnicích vyžadováno, aby téma udržitelnosti zařadily do své strategie. Slečny Boukalová a Bicková zmínily, že je velmi důležité, jak se zachovají



především vedoucí firmy na světovém trhu. Pokud tento trend začnou více šířit, bude se jednat o vlnu, která se dotkne i středních a menších firem a celá populace bude sledovat, kdo se udržitelností zabývá a kdo nikoli. Ten, kdo se nebude tímto tématem zabývat, ten u spotřebitelů a dalších stakeholders neuspěje.

***Otázka 8: Jakými vhodnými komunikačními prostředky a kanály by měly dát firmy najevo, že se identifikují s konceptem trvale udržitelného rozvoje?***

Podniky by měly vsadit na tzv. word of mouth, tedy ústní šíření konceptu prostřednictvím zaměstnanců. Právě zaměstnanci jsou dle diskutujících klíčovými subjekty, na které by měla být přenesena myšlenka udržitelnosti. Na základě dobré reputace by mělo dojít k šíření trendu nepřímou cestou mezi ostatní subjekty populace. K přímému oslovení veřejnosti by měly podniky využít online možnosti, například facebook, jiné sociální sítě nebo umístění krátkého spotu na YouTube.

***Otázka 9: Myslíte si, že jsou podniky klíčovými aktéry konceptu? (vláda, mezinárodní organizace, občané)***

Účastníci diskuze se shodli, že jsou podniky důležitým článkem, který by měl přispět k plnění cílů, ale nelze jednoznačně specifikovat, zda je přímo klíčovým aktérem. Jistá podpora by měla být i ze strany vlády, která by měla udělit úlevy, popřípadě sankce v ohledu udržitelného rozvoje. Důležitá je i propaganda mezinárodních organizací, neziskových organizací a kampaní realizovaných v duchu udržitelnosti.

***Otázka 10: Měly by podnikatelské subjekty získat ze strany státu výhody a podporu při implementaci?***

Všichni přítomní se shodli, že jisté výhody by podnikatelské subjekty měly získat. Je však otázkou, jak se zachová vláda v konkrétní zemi. Jak dodal pan Beran, tento fakt souvisí s nerovnostmi ve světě. Vyspělé státy disponují jinými možnostmi než rozvojové země nebo země třetího světa. Zmínil, že například v Holandsku, v souvislosti s udržitelností a předmětem podnikání skupiny DAIMLER a podniku EvoBus Česká republika s.r.o., jsou nejvíce preferované elektroautomobily, neboť vlastník tohoto vozu získá úlevy na silniční dani. Oproti tomu například Kambodža nemůže reagovat na stejný případ stejným nebo obdobným způsobem. Otázka výhod pro podniky je tedy spojená s ekonomikou a blahobytem/chudobou v dané zemi.

***Otázka 11: Myslíte si, že by firmy uvažovaly o zařazení SDGs do podnikání, pokud by získaly např. daňové zvýhodnění?***

Pan Beran je přesvědčen, že by záleželo na poměru výše úlev na daních ku investicím nutným k zařazení SDGs do strategie. Velké firmy hrají na image, malým je to jedno. Ostatní se postupně přidávali a celkově vyplynulo, že u velkých firem se jedná především o image, tedy o investice do marketingových aktivit. Menší firmy by se podle pana Berana do tohoto konceptu příliš neangažovaly, neboť náklady by převýšily profit. Otázkou tedy zůstává, co by z toho malé podniky měly. Opět se jedná o poměr investice versus co z toho. Pokud by byly například malé firmy dodavateli koncernových podniků, které by vyžadovaly, aby se věnovaly udržitelnosti, pak by musely tlak ze strany velkých firem ustát tím, že by projevíly tomuto tématu větší pozornost.

***Otázka 12: Myslíte si, že podniky získají konkurenční výhodu v případě zařazení SDGs do své strategie?***

Všichni diskutující se jednomyslně shodli, že zařazením SDGs do celopodnikové strategie, může firma získat výhodu v boji s konkurencí, která nezařadila udržitelnost do podnikání. Jedná se o možnost, jak upoutat zákaznickovu pozornost.

***Otázka 13: Znáte Asociaci společenské odpovědnosti firem ČR?***

Nikdo z přítomných o výše zmíněné asociaci zatím neslyšel.

***Otázka 14: Víte o možnosti získání ocenění „Ceny SDGs“ a „Green Frog Award“ - reporting?***

O možnosti získání ocenění žádný účastník focus group neměl žádné informace.

***Otázka 15: Které konkrétní cíle by připadaly v úvahu při rozhodnutí o rozšíření implementace TUR do podniku EvoBus Česká republika s.r.o.?***

S ohledem na rozšíření závodu v Holýšově do roku 2020 chce management podniku podpořit lokální situaci na trhu práce a jako první potenciální zaměstnance oslovit místní obyvatele z přilehlých obcí. Na základě toho by měl přispět k plnění cíle č. 11 – Udržitelná města a obce.

***Shrnutí a implikace pro praxi:*** Diskuze jako taková může být hodnocena za vydařenou, neboť se všichni zúčastnění zapojili rovnoměrně do diskuze a neodbočili z tématu. Všechny otázky byly zodpovězeny a odpovědi byly zachyceny pomocí záznamu, ze kterého byla nejdůležitější data použita do této diplomové práce. Lze tvrdit, že problematika udržitelnosti se postupně bude šířit jako vlna, která zaplaví populaci ve všech částech světa a stane se tématem číslo

*jedna, které bude diskutované nejen v podnicích, ale i u široké veřejnosti. Je důležité, aby vyspělé státy co nejvíce šířily tento trend, aby se dostal do povědomí všech lidí žijících na planetě Zemi. Pokud se podnikatelské subjekty vydají cestou k udržitelnému podnikání, měly by získat řadu výhod, které do jisté míry budou záviset na ekonomické situaci v konkrétní zemi. Důležitým faktem je také politická angažovanost a iniciativa vedoucí k podpoře tento koncept rozšířit do podniků bez ohledu na jejich velikost. Tedy nejen do velkých firem, ale také do středních a malých podniků.*

### **5.3 Rozhovory**

Jak uvádí Vymětal (2008), efektivní rozhovor je klasickým zdrojem informací. Výhodou pro tazatele je získání nejen požadovaného sdělení, ale také osobní reakce dotazovaného na určité téma. Důležitým faktorem pro realizaci rozhovoru je výběr vhodných reprezentujících prostorů. První rozhovor se uskutečnil v kanceláři podniku EvoBus Česká republika s.r.o., druhý rozhovor v Institutu pro udržitelný rozvoj. Oba rozhovory lze označit za formální. Protokoly o provedených rozhovorech lze nalézt v příloze I. Jejich realizace se řídila dle etap uvedených v publikaci od Vymětala (2008): plánování, zahájení, hlavní část, zakončení, vyhodnocení.

#### **Vyhodnocení rozhovorů:**

Odpovědi získané od obou dotázaných expertů byly ze záznamu přepsány a vyhodnoceny. Na konci této kapitoly lze nalézt celkové shrnutí.

#### ***Otázka 1: Co si představíte pod pojmem trvalá udržitelnost v podnikání?***

*Bauer:* „Konkurenceschopnost podniku. Podnik, který se zabývá tématem udržitelnosti, směřuje neustále dopředu. Zároveň si dokáže představit nové trhy, které se danému podniku otevírají a s tím i nové zákazníky. Udržitelnost je však natolik široké téma, že její implementace se může lišit od podniku k podniku v závislosti na účelu podnikání. Myslím si, že právě dle záměru podnikání si podniky budou vybírat různé cíle SDGs.“

*Herzner:* „Pod pojmem Trvale udržitelný rozvoj v podnikání si představuji interdisciplinární koncept založený na vývoji, inovacích, budoucím potenciálu, mezigenerační spravedlnosti. Podniky by se měly o tomto trendu informovat a přijmout jej nikoli za negativní, nýbrž za pozitivní faktor pro jejich podnikání. Udržitelnost je chápána jako průnik tří dimenzí – ekonomické, sociální a environmentální. Pro lepší srozumitelnost a pochopení udržitelnosti bylo vypracováno 17 cílů (SDGs), ze kterých by měly podniky vybrat vždy takové cíle, které

do určité míry mohou ovlivnit svou podnikatelskou činností. Není tedy smyslem, aby každý podnik plnil všechny cíle, ale aby si vybral konkrétní SDG a zahrnul je do svých podnikových cílů.“

***Otázka 2: Které SDGs chápete jako základ celého konceptu trvalé udržitelnosti?***

*Bauer:* „V první řadě bych zmínil, že závisí na konkrétní osobě, které tuto otázku položíte. Jinak zareaguje člověk žijící v Africe, jinak student studující v Evropě a jinou odpověď dostanete od manažera ve firmě. Z mé pozice považuji za základ všech ostatních cílů dva cíle, a to: cíl č. 3 – Zdraví a kvalitní život a cíl č. 4 – Kvalitní vzdělání. Zdraví a vzdělání lidé budou mít iniciativu a možnosti, jak se dostat k tomuto tématu, například prostřednictvím výuky ve školách. Samozřejmě je nutné podotknout, že všechny cíle jsou natolik propojené a navazují na sebe, že je těžké definovat jeden cíl, který je gró všech ostatních.“

*Herzner:* „Je těžké vybrat pouze jeden globální cíl, když jsou všechny navzájem propojené. Záleží také na konkrétní osobě žijící v konkrétní zemi. Jinak by odpověděl člověk žijící v Africe trpící hladem, jinak by odpověděl Evropan, který hladem netrpí. Pokud bych si představil 17 cílů jako strom nebo pyramidu, umístil bych na samý vrchol tři až čtyři hlavní cíle. V první řadě boj proti chudobě a hladu, tedy SDGs č. 1 a č. 2. Dále bych vybral SDG č. 4 – Kvalitní vzdělání. Lidé bez vzdělání nebudou mít šanci dozvědět se o tomto konceptu, proto by bylo nejlepším řešením zařadit tuto pro lidstvo zásadní problematiku již do mateřských škol. Dalším významným SDG bych označil č. 17 – Partnerství ke splnění cílů. Je nutné, aby se do plnění globálních cílů zapojili všichni lidé žijící na planetě Zemi.“

***Otázka 3: Jaký pilíř považujete za nejdůležitější? (ekonomický, sociální a environmentální)***

*Bauer:* „Nelze prosadit jeden konkrétní pilíř, který by byl důležitější, než jsou zbývající dva. Je nutné všechny pilíře propojit. Pokud se budete zabývat udržitelností, musíte se zabývat všemi vzájemně a vyváženě. Není možné upřednostňovat jeden pilíř na úkor ostatních.“

*Herzner:* „Udržitelnost je postavená na průniku tří pilířů, které tvoří samotné jádro rozvoje. V Německu je typický model pro udržitelnost označován jako „Säulemodell“. Je však nutné podotknout, že určitou větší váhu má ekonomický pilíř. Konkrétně hospodářský růst, který ovlivňuje fakt, do jaké míry se daná země tématem udržitelnosti zabývá. Téma udržitelnosti přináší jiné pojetí v nastavení světových ekonomik a vůbec definování celé ekonomie. Tím zásadním nebude maximalizovat hospodářský růst, zisky firem, nýbrž zajistit udržitelný

hospodářský růst a udržitelné zisky firem. Smyslem by mělo být nalezení spravedlivého pojetí, jak pokračovat v businessu a podnikání v budoucnu.“

***Otázka 4: Myslíte si, že jsou podniky klíčovými aktéry konceptu trvale udržitelného rozvoje v podnikání? (vláda, mezinárodní organizace, občané)***

*Bauer:* „Myslím si, že ano. Jedná se přece o jejich prezentaci navenek a jejich image podniku. Iniciativa musí tedy v první řadě přijít právě ze strany podniků. Pokud zařadí podniky SDGs a celý koncept do podnikové strategie a pokud budou vhodným způsobem udržitelnost prezentovat směrem k veřejnosti, je velká šance, že se tohoto konceptu „chytí“ i ostatní podniky a bude se tento trend šířit jako vlna.“

*Herzner:* „Koncept trvale udržitelný rozvoj byl primárně směřován k vládám po celém světě, aby jej začaly šířit ve své konkrétní zemi. Samozřejmě by se do konceptu plnění SDGs měl zařadit každý člověk na planetě Zemi, ale je na rozhodnutí vlády, jakým způsobem pojme tuto osvětu, jakou nařídí legislativu, propagaci, kampaně, reklamu atd. Za klíčového aktéra považují tedy vlády po celém světě.“

***Otázka 5: Vidíte dostatečnou propagaci trendu do povědomí podnikatelů ze strany organizací, státu, médií?***

*Bauer:* „Jednoznačně odpovím ne. Dle mého názoru chybí informace. Pokud by se zrealizovala nějaká vlna přednášek, seminářů, workshopů, kam by byli pozvaní konkrétní zástupci firem a byly by předneseny eventuální výhody, které podnikům ze zapojení se do konceptu plynou, pak bych shledal, že se jedná o dobrou propagaci tohoto trendu. Bohužel, nic takového jsem doposud nezaznamenal.“

*Herzner:* „Věřím faktu, že po celém světě se snaží vlády, podniky i média nastavit vhodnou politiku komunikace, aby se pokud možno co nejvíce lidí dozvědělo o tomto konceptu. Ideální formou jsou platformy, kde si každý může vyhledat potřebné informace k tématu.“

***Otázka 6: Měly by podnikatelské subjekty získat ze strany státu výhody a podporu při implementaci? Jaké výhody?***

*Bauer:* „Je otázka, kdo vůbec bude kontrolovat implementaci udržitelnosti. Když trochu odbočím, lze přirovnat tuto situaci v podstatě k investičním pobídkám. Chybí komunikace mezi orgány, stojí to čas a peníze a v neposlední řadě se jedná o přílišné administrativní zatížení. Pokud bych měl konkrétně zmínit prostředky, které by zaujaly podniky v rozhodnutí o implementaci udržitelnosti do podniku, jedná se vždy o finance v různých formách. Dotace,

příspěvky, daňové snížení. To je pro podniky jistá motivace. Závisí však i na velikosti podniku. EvoBus je tomuto trendu otevřený.“

*Herzner:* „Nepochybně ano. Především určité výhody zejména finančního rázu by měly být poskytnuty výzkumu a vývoji. Konkrétně podnikům by dle mého názoru bylo nejvhodnější nabídnout pobídky v daňové podobě. Pokud by implementovaly udržitelnost do podnikání, mohly by si do určité částky odečíst investici z daní odváděných státu.“

***Otázka 7: Co nebo kdo by měl být iniciátorem pro naklonění podniků k trvalé udržitelnosti (nařízení státu, dobrovolná iniciativa, mezinárodní organizace)?***

*Bauer:* „V první řadě by měly přijít s návrhem na implementaci udržitelnosti do podnikání podniky, které by měly vznést dobrovolnou iniciativu. Pak by se jednalo o vlnu, pokud by někdo nařídil, efekt se snižuje. Ostatní subjekty by měly vytvářet pouze podporu a informační zázemí.“

*Herzner:* „Musím podotknout, že tento koncept je založen především na dobrovolné iniciativě a svobodné vůli. Podniky by se měly tedy samy rozhodnout, že se připojí k tomuto světovému trendu. Ze zkušeností musím ale zmínit fakt, že motivaci podniků ovlivňují na jedné straně pobídky, na druhé straně zákazy. Myslím, že určitý vliv na motivaci mají i stakeholders. Pokud v tzv. „multistakeholders dialogu“ bude toto téma často diskutované, je velká šance, že se bude koncept šířit mezi podniky mnohem rychleji.“

***Otázka 8: Mělo by být schváleno povinné nařízení (směrnice) ohledně zařazení konceptu do podnikové strategie?***

*Bauer:* „Dle mého názoru ne, pak by vymizela myšlenka implementace tohoto konceptu, která je založen na dobrovolné iniciativě. Pokud by došlo ke schválení směrnice či jiného nařízení, jednalo by se o další administrativní zatížení firem, neboť by musely publikovat jisté reporty. Další otázkou je kontrola, jakým způsobem by se prověřovalo plnění závazků ohledně udržitelnosti.“

*Herzner:* „Koncept udržitelného rozvoje byl postaven na dobrovolné iniciativě a tento fakt by měl být i v budoucnu zachován. Podniky by si měly samy uvědomit, jaké výhody jim implementace konceptu přinese. Co je důležité zvrátit v mysli podniků, je utkvělá domněnka, že se nejedná o kontraproduktivní podnikání. Podniky by si měly uvědomit, v čem jsou dobré, kde jsou nyní, kde chtějí být v budoucnu a podpořit myšlenku rozvoje v podobě inovací prostřednictvím SDGs. Je však nutné podotknout, že dodržení platné legislativy je

samozřejmostí. Dle mého názoru by měl být podnikům poskytnut mechanismus, který by informoval podniky, jaké všechny činnosti by mohly činit, pokud by chtěly. Duch dobrovolné iniciativy by tedy zůstal.“

***Otázka 9: Měly by být vydány jednotné mezinárodní standardy ohledně implementace TUR do podnikání?***

*Bauer:* „Měla by být vydaná příručka, která by pro jednotlivá odvětví uvedla konkrétní příklady, které by vzbudily i inspiraci u podniků, kterým směrem se mají dát a v jakém duchu pokračovat. SDGs Compass je dle mého názoru příručka napsaná příliš obecně.“

*Herzner:* „Určitý rámec implementace by měl být odsouhlasen globálně, avšak jiným způsobem bude implementovat udržitelnost koncern v Německu a jiným způsobem podnik například v Zimbabwe. Konkrétní kroky ohledně zařazení konceptu do podniku by měly zůstat v kompetencích podniku.“

***Otázka 10: Domníváte se, že se budou podniky ztotožňovat s tímto celosvětovým konceptem, aby upozornily na svou podnikatelskou činnost stakeholders?***

*Bauer:* „Myslím si, že upozorní svou iniciativou k tomuto tématu především zákazníci. Pokud se jedná o dodavatele a investory, není takový zájem o dobrovolné činnosti v ohledu výběru spolupráce s konkrétním podnikem. Business je bohužel stále založen na něčem jiném - Peníze jsou základem všeho.“

*Herzner:* „Myslím, že to bude určitě jeden z důvodů, který si položí jako kladný faktor v otázce, zda zařadit či nezařadit udržitelnost do jejich podnikání.“

***Otázka 11: Co si myslíte, že vede podniky k tomu, že se tématem udržitelnosti zabývají?***

*Bauer:* „Nepochybně konkurenční výhoda a vyrovnání se s ostatními podniky. V rámci koncernu DAIMLER je téma udržitelnosti několikaletým tématem. Z důvodu celosvětové působnosti je nutné se tímto tématem zabývat globálně. Je nutné však podotknout, že dceřiná společnost EvoBus Česká republika, s.r.o. se sídlem v Holýšově ohledně SDGs žádné informace nemá. Zpětně se lze ohlédnout, že se tématem udržitelnosti zabývá již řadu let, avšak bez bližšího propojení a identifikace se s konceptem. V Holýšově je realizována řada projektů, které proudí do závodu z iniciativy DAIMLER AG, tedy z Německa. Do těchto projektů je již udržitelnost zapracovaná, ale zaměstnanci si bohužel nedokáží propojit tento trend se skutečností.“

*Herzner:* „Budou to zejména tři hlavní důvody. Jeden z nich je konkurenceschopnost. Podniky musí obstát v konkurenčním boji a neustále soutěžit s ostatními. Dalším důvodem jsou stakeholders, tedy všichni ti, kteří jsou součástí podnikatelského prostředí. A za třetí důvod bych uvedl image, která hraje velmi důležitou roli.“

*Shrnutí a implikace pro praxi:* Zrealizované rozhovory byly pro tuto práci velmi přínosné, neboť byly získány cenné pohledy dvou expertů. Lze shrnout, že oba dotázaní experti s mnohaletými zkušenostmi jsou přesvědčeni, že podniky by se měly zabývat tématem udržitelného rozvoje. Zejména by mohly čerpat výhody s tím spojené. Důležité je však neopomenout dostatečnou propagaci a do jisté míry i ducha dobrovolné iniciativy.

## **5.4 Obsahová analýza dokumentů v koncernu DAIMLER**

Pro hlubší pochopení problematiky implementace trvale udržitelného rozvoje přímo do podnikání byla provedena obsahová analýza dokumentů koncernu DAIMLER AG, která by měla být inspirací pro vytvoření návrhu implementace konceptu udržitelnosti a přenesení koncernové strategie v tomto ohledu pro závod EvoBus Česká republika s.r.o. se sídlem v Holýšově.

### **5.4.1 Trvale udržitelný rozvoj**

Trend trvale udržitelného rozvoje je šířen napříč podnikatelskými odvětvími. Jak uvedl předseda představenstva koncernu DAIMLER AG a vedoucí prodeje vozů Mercedes-Benz Dr. Dieter Zetsche ve Zprávě o udržitelnosti 2016 (Nachhaltigkeitsbereich 2016) je tento trend spojen s digitalizací, flexibilní formou spolupráce, novou organizací zdrojů. Z pohledu DAIMLERU, jedné z největších automobilek na světě, se jedná o největší transformaci v mobilitě za více než 130 let. Změny přináší nejen obchodní příležitosti, ale také nové odpovědnosti. Koncern se snaží ve všech podnikatelských činnostech chovat zodpovědně vůči životnímu prostředí i společnosti s ohledem na své interní cíle. Za důležité zásady považuje principy Globální dohody, cíle OSN pro udržitelný rozvoj a dohody OSN, konkrétně Pařížskou dohodu. Do roku 2025 chce uvést do provozu deset nových elektrických vozidel a zároveň investovat zhruba deset miliard eur do rozšíření e-flotily. Management koncernu chápe udržitelnost jako udržitelný firemní úspěch, proto primárním úkolem pro automobilku je nabízet bezpečné vozy nízké spotřeby produkující nízké množství emisí. Nejvyšší představitelé jsou přesvědčeni, že na základě udržitelného managementu dosáhnou budoucího globálního úspěchu zůstat přední automobilkou na světě. Udržitelnost je součástí strategie



společnosti a současně měřítkem podnikání. Zodpovědnost za postoj k udržitelnosti je vyžadován od všech vedoucích pracovníků a zaměstnanců společnosti DAIMLER. Na základě udržitelného podnikání by mělo být dosaženo dle členů představenstva dlouhodobého hospodářského úspěchu v souladu s životním prostředím a společností. Cílem strategie je stát se vůdcem v automobilovém průmyslu. Tohoto cíle by mělo být dosaženo na základě implementace cílového programu, který bude představen dále. Oblasti, ve kterých se management koncernu DAIMLER rozhodl uplatnit trend a principy trvale udržitelného rozvoje, jsou: *Strategie a management, etická odpovědnost, produktová odpovědnost, ochrana životního prostředí, zaměstnanci, dodavatelé a společenská odpovědnost*. V těchto zmíněných oblastech vidí management výzvy, které byly zapracovány do koncernové strategie (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

### **Etická odpovědnost**

Integrita a etika jsou pro DAIMLER samozřejmostí, vnímají je více než jen abstraktní pojmy. Management je přesvědčen, že trvalý úspěch může mít jen ten, kdo jedná odpovědně. Integrita je jednou ze čtyř firemních hodnot, která tvoří základ obchodních aktivit, proto jsou do kultury integrity každoročně investovány značné sumy finančních prostředků. Integrita je důležitá pro budoucí životaschopnost podniku, proto je kultivován neustálý a otevřený dialog se zaměstnanci. Pravidelně jsou komunikovány otázky integrity v interních médiích a jsou poskytovány materiály různým divizím. Pravidelně jsou pořádány dialogové akce, kdy dochází k osobní výměně názorů, která je velmi důležitá. Politika integrity je klíčovým výsledkem dialogů se zaměstnanci, které probíhají již od roku 2011. Je založena na pochopení hodnot vytvořených společně se zaměstnanci a stanovuje zásady pro každodenní činnosti, do kterých patří: odpovědnost, spravedlnost, transparentnost, vzájemná úcta, otevřenost, dodržování práva a pořádku. Všechny zásady jsou pro zaměstnance dostupné ve vnitropodnikové síti Intranet ve 23 jazycích. V roce 2016 bylo spuštěno několik programů týkající se integrity (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Tabulka 1: Vybrané programy integrity v roce 2016

Název programu	Cílová skupina	Počet zúčastněných
Integrity@Work <b>Prevence korupce</b>	Kompetentní zaměstnanci po celém světě s přístupem k e-mailu	22 223
	- z toho odborní pracovníci	20 232
	- z toho vedoucí pracovníci	1 991

Integrity@Work <b>Nákup</b>	Kompetentní zaměstnanci po celém světě s přístupem k e-mailu	1 979
	- z toho odborní pracovníci	1 672
	- z toho vedoucí pracovníci	307
Integrity@Work <b>Kartelové právo</b>	Kompetentní zaměstnanci po celém světě s přístupem k e-mailu	29 248
	- z toho odborní pracovníci	23 138
	- z toho vedoucí pracovníci	7 110
<b>Celkový počet účastníků</b>		<b>53 450</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Každý zaměstnanec bez ohledu na pracovní pozici, činnost a umístění musí dokončit trénink Integrity@Work jako součást uvítacího balíčku při jeho náboru a později v pravidelných intervalech. Webové tréninky jsou sestavovány centrálními nebo místními trenéry. Interní síť školitelů zajišťuje pomocí modulárních výcvikových materiálů metodickou implementaci integrity. V roce 2016 se zúčastnilo osobních školení nebo webových tréninků přibližně 73 000 zaměstnanců různých úrovní hierarchie v koncernu (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Nejvyšší prioritou pro společnost DAIMLER s ohledem na etickou odpovědnost je dodržování lidských práv. Prosazuje spravedlivé zaměstnání a odmítá všechny formy diskriminace a nucené dětské práce. Součástí tohoto přístupu jsou požadavky UN Global Compact a Hlavní zásady OSN pro podnikání a lidská práva. Profesor Pierre Sané, člen představenstva UN Global Compact a člen poradní rady společnosti Daimler pro integritu a odpovědnost podniků, řekl: „DAIMLER má dnes vše, co potřebuje, aby se stal lídrem v ochraně lidských práv v globálním automobilovém průmyslu: vlastní podnikání, vedení, odbornost a zdroje.“ (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Do etické odpovědnosti zahrnuje DAIMLER také ochranu dat v rámci celé skupiny na základě dodržení standardů a požadavků evropských směrnic o ochraně údajů. V roce 2018 vstoupí v platnost nové obecné nařízení o ochraně údajů, které odpovídajícím způsobem chce management zařadit mezi „Zásady ochrany dat skupiny“ („Konzernrichtlinie Datenschutz“) (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

## **Produktová odpovědnost**

DAIMLER zařadil do své výroby globální cíl č. 12 – Odpovědná výroba a spotřeba, proto klade vysoké požadavky na kvalitu svých produktů. Na základě toho může nabídnout bezpečné, úsporné a nízkoemisní vozidla. Zároveň chce jít směrem k naplnění cíle č. 9 – Průmysl, inovace a infrastruktura, proto se zabývá vývojem inovačních technologií, prostřednictvím kterých jsou vozy atraktivnějšími a šetrnější k životnímu prostředí, tento posun je vidět od modelu k modelu. Před deseti lety byl DAIMLER jedním z průkopníků elektrického zařízení s prvním elektrickým pohonem. V současné době zahájila společnost elektrickou ofenzivu a chce prosadit elektrifikaci nejen do osobních automobilů, ale také do autobusů, kamionů, dodávek. V říjnu 2016 byl veřejnosti představen na autosalonu v Paříži „Koncept EQ“, který je předzvěstí nové generace bateriových elektrických vozidel u společnosti DAIMLER. Vozidlo je poháněno dvěma elektromotory na přední a zadní nápravě. Tím je možné zvýšit rychlost z 0 na 100 km/h za méně než pět sekund. Důvodem, proč investuje koncern nemalé sumy do vývoje elektropohonů, je snaha kráčet po cestě k budoucnosti bez emisí. Vize úplné mobility bez emisí by se tedy mohla stát skutečností v ne příliš vzdálené budoucnosti. Dokazuje to i zvětšující se poptávka po automobilech s elektrickým pohonem. V praxi existují buď čistá e-vozidla nebo tzv. hybridy. Do roku 2025 chce DAIMLER uvést na trh 10 nových vozidel s elektropohonem. S tím souvisí i obrovské investice do rozšiřování výrobní kapacity. V současné době probíhá výstavba druhé továrny na baterie v Sasku. Jedná se o investici ve výši 500 miliónů EUR. V souvislosti s inovacemi a vývojem nových produktů je nutné podotknout, že koncern se snaží vyvíjet produkty šetrné k životnímu prostředí již v prvních fázích vývoje. Snaží se tedy jednat v duchu celosvětově známého konceptu Design for Environment (DfE). Do managementu řízení kvality byly zařazeny normy ISO 9001, ISO 14001 a ISO 14006. Audity návrhu a vývoje potvrzují splnění požadavků dle ISO 14062 a to, že environmentální aspekty jsou zohledněny při celém životním cyklu vývoje (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

## **Ochrana životního prostředí**

V energetických a environmentálních pokynech je uvedeno, aby všechny fáze výroby byly provedeny pokud možno nejvíce ekologicky šetrně a energeticky efektivně. Prostřednictvím využití moderních technologií jsou maximálně eliminovány negativní účinky výroby vozidel na životní prostředí a množství zdrojů je ohraničeno na minimum. V souvislosti s riziky na životní prostředí je prováděná důsledná kontrola dodavatelů, kteří musí splňovat požadavky na udržitelnost. Zároveň je očekáváno, že dodavatelé využívají certifikované environmentální

řízení v souladu s normami ISO 14001, EMAS nebo jinými srovnatelnými standardy. Kromě těchto požadavků byly specifikovány požadavky Mercedes-Benz na ekologickou kompatibilitu a energetickou účinnost dodávaných komponentů. Lze zmínit výběr materiálu, recyklační požadavky, dodržování zákonů na ochranu životního prostředí. Tyto požadavky jsou zahrnuty do smluvních podmínek uzavřených s dodavateli. Koncern realizuje každoročně přísně stanovenou analýzu rizik svého podnikání vzhledem k životnímu prostředí, která se zabývá: emisemi do ovzduší a odpadních vod, nakládání s odpady, nakládání s nebezpečnými látkami, degradací půdy a podzemních vod. Všechny dceřiné společnosti a výrobní závody koncernu jsou pravidelně v pevných intervalech kontrolovány auditory. Všechny provedené analýzy včetně výsledků jsou zveřejňovány souhrnným způsobem v situačních zprávách. Všechny výrobní závody jsou po celém světě certifikovány podle ISO 14001. Více než 98 % zaměstnanců společnosti DAIMLER pracuje pod certifikovaným systémem environmentálního managementu. Kromě této certifikace mají téměř všechny německé závody certifikát podle nařízení EU pro environmentální audit EMAS. Další certifikací, která byla udělena všem výrobním závodům v Německu i mimo německé území, je ISO 50001 týkající se systému řízení energie. DAIMLER se věnuje environmentální politice již řadu let a investuje do ochrany životního prostředí a integrace všech podnikových systémů související s otázkami environmentální politiky. V roce 2016 dosáhly vynaložené výdaje částky 155 miliónů EUR, jednalo se téměř o dvojnásobek oproti roku 2015, kdy se jednalo o výši 91 miliónů EUR. Vývojové projekty související s ochranou životního prostředí, jako jsou alternativní pohonné jednotky, moderní technologie dodatečného zpracování výfukových plynů a zlepšování účinnosti vozidel, dosáhly v roce 2016 výše 2,7 miliardy EUR, v roce 2015 se jednalo o 2,4 miliardy EUR. V rámci projektu AREUS „Automation and Robotics for European Sustainable Manufacturing“ (Automatizace a robotika pro evropskou udržitelnou výrobu), kterou inicioval DAIMLER, vyvinuli výzkumníci a inženýři přístup energeticky efektivní automobilovou výrobu budoucnosti. Nejdůležitějšími „stavebními kameny moderní výroby“ jsou:

1. technologie digitálního měření,
2. inteligentní řízení napájecích sítí a ostatních zařízení,
3. obnovení energie při zpomalování pohybů robotů,
4. ukládání energie do paměti robota pro využití primárně regenerační energie,

5. spínání napájení průmyslových robotů ze střídavého napětí na stejnosměrné napětí, aby se minimalizovaly konverze (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Koncern investuje obrovské sumy také do využití alternativních zdrojů energie, tím přispívá nepochybně k naplnění cíle č. 7 – Dostupné a čisté energie. V roce 2016 vstoupil do provozu fotovoltaický systém s 5 060 solárními moduly na ploše 15 000 metrů čtverečních. Dle predikcí bude v budoucnu každoročně produkovat 1,3 milionu kWh elektrické energie. Další investicí o výši 1,4 milionu EUR bylo zavedení ochranných opatření do závodů DAIMLER po celém světě, díky kterému byly sníženy každoročně emise CO<sub>2</sub> o 755 000 kg do ovzduší, to přispělo ke snížení uhlíkové stopy. Je žádoucí podotknout, že koncern hradí tato opatření z vlastních finančních prostředků a nevyužívá žádné dotace podle zákona o obnovitelných zdrojích (EEG – Erneubare Energien Gesetz) (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Tabulka 2: Spotřeba energie v koncernu DAIMLER

	2012	2013	2014	2015	2016
<i>v GWh</i>					
Elektrický proud	4 870	4 545	4 586	4 452	4 336
Vytápění	949	973	824	884	961
Zemní plyn	4 305	4 971	4 922	5 075	5 105
Topný olej	84	78	55	85	100
LPG (plyn)	99	108	98	92	92
Koks	139	69	61	55	50
Paliva	322	315	305	296	251

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Výroba vozů Mercedes-Benz je nepochybně spojena i s produkcí nebezpečných látek poškozující ozonovou vrstvu, jedná se zejména o těkavé organické sloučeniny uhlíku VOC (rozpuštědla), oxid siřičitý SO<sub>2</sub>, oxid uhelnatý CO, oxidy dusíku NOX a prach, který uniká do atmosféry (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Tabulka 3: Emise v absolutních hodnotách

	2012	2013	2014	2015	2016
<i>v t</i>					
Rozpuštědla VOC	6 618	6 907	6 547	7 321	7 971
Oxid siřičitý SO <sub>2</sub>	55	72	76	39	33
Oxid uhelnatý CO	2 766	2 336	2 813	2 898	2 843
Oxidy dusíku NOX	958	1 012	1 005	1 071	1 243

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Prostřednictvím využití moderních technologií, především v nátěru vozidel a pohonných jednotek, je zohledněn redukční potenciál, aby se množství unikajících látek snížilo na minimum. V rámci těchto klimatických opatření přispívá koncern bezesporu k naplnění globálního cíle č. 13.

Management pro řešení odpadů a zdrojů se snaží již řadu let o maximální zpracování a zpětné využití surových a pomocných materiálů ve všech závodech DAIMLER. V roce 2016 bylo 91 % veškerého odpadu recyklováno. Toto číslo samo o sobě dokazuje, že zájem o životní prostředí je u firmy na místě. Nejenže zájem o recyklaci jako takovou je obrovský, ale nechybí také iniciativa ohledně zavedení a využití nejmodernějších technologií předcházejících vzniku emisí již od samého začátku. Následující přehled zobrazuje politiku třídění, resp. hlavní skupiny odpadu, které jsou určeny k recyklaci, popř. k likvidaci (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Tabulka 4: Absolutní hodnoty odpadů v koncernu

	2012	2013	2014	2015	2016
<i>v 1 000 t</i>					
Odpad k likvidaci	65	74	82	74	86
Odpad k recyklaci (bez šrotu)	254	222	232	269	223
Šrot k recyklaci	778	821	863	866	828
Nebezpečný odpad k likvidaci	22	42	117	47	21
Nebezpečný odpad k recyklaci	66	68	71	71	71

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Na základě třídění odpadu přispívá koncern k naplnění několika cílů. Jedná se bezesporu o tyto cíle: cíl č. 9 – Průmysl, inovace a infrastruktura, cíl č. 14 – Život ve vodě, cíl č. 15 – Život na souši. Využitím moderních metod ve výrobě, které předchází vzniku odpadu, jedná koncern odpovědně vůči životnímu prostředí. Jde tedy jiným směrem než firmy orientující se pouze na výrobu a zisk. Zároveň předchází znečišťování oceánů a souše odpadem. Dalším faktem, který podporuje cíl č. 14 – Život ve vodě, je zavedení opatření pro zabránění kontaminace vodních zdrojů v okolí výrobních závodů DAIMLER. V závodě v Brémách roste biofiltr čistící povrchovou plochu. Na ploše 100 metrů čtverečních podporují rostliny biologickou degradaci škodlivin a tím čistí vodu využívanou v blízkosti závodu. Dalším úsporným opatřením bylo stanovení cíle snížit spotřebu vody o 15 % do roku 2022. DAIMLER podporuje i zachování biologické rozmanitosti. Výrobní závody zaujímají plochu

4 800 hektarů. Vzhledem k tomu, že je půda omezená, je zastavěná plocha využívána co nejúčinněji, stavby jsou většinou vícepodlažní. Vzhledem k umístění výrobních závodů v průmyslových zónách nebyly zaznamenány negativní účinky na ohrožené druhy. Pro měření dopadu podnikových aktivit byl představen index biodiverzity, který byl testován v několika závodech koncernu. Na základě indexu jsou rozdělovány vnitropodnikové plochy na horizontální a vertikální dle ekologické hodnoty. Na základě zjištěné hodnoty ukazatele mohou být stanoveny odpovídající cíle v environmentálních programech pro konkrétní zařízení a může být objasněn dosažený pokrok (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o. online, 2018).

### Zaměstnanci

Podnikatelský úspěch závisí podle TOP managementu na zaměstnancích, na jejich kompetencích, angažovanosti a identifikaci se společností DAIMLER. V souvislosti s tím jsou jim vytvořeny takové pracovní podmínky, které splňují jejich potřeby – od spravedlivého odměňování až po flexibilní dobu. Dále mají možnost dalšího vzdělání a rozšíření kvalifikace. Dalším benefitem pro více než 80 % zaměstnanců koncernu DAIMER AG je podíl na zisku, v roce 2016 se jednalo o částku ve výši 5 400 EUR (v r. 2015 – 5 650 EUR, v r. 2014 – 4 350 EUR). Celosvětově se stal koncern v roce 2016 zaměstnavatelem pro 282 488 lidí, kteří mohli přispět k podnikatelskému úspěchu (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o. online, 2018).

Tabulka 5: HR data o zaměstnanosti v koncernu

		2012	2013	2014	2015	2016
Celková pracovní síla (celosvětově)		275 087	274 616	279 972	284 015	282 488
Vyučení (celosvětově)		8 267	8 630	8 346	8 307	7 960
Průměrný věk pracovní síly (celosvětově)	v %	41,9	42,3	42,4	42,5	42,7
Kvóty na částečný úvazek (Německo)	v %	7,1	7,4	7,6	7,7	8,0
Osobní náklady (celosvětově)	v mld. EUR	18,0	18,8	19,6	20,9	21,1
Náklady na vzdělávání (celosvětově)	v mil. EUR	241	236	248	252	262
Kvalifikační dny/zaměstnanec	ve dnech	4,0	4,1	4,1	3,5	3,0
Podíl žen (celosvětově)	v %	16,2	16,3	16,8	17,3	17,7
Podíl žen na výkonných pozicích (Německo)	v %	13,8	14,6	15,0	16,1	17,2
Fluktuace (celosvětově)	v %	4,9	4,4	4,9	5,4	6,7
Nemocnost (Německo)	v %	5,4	5,6	5,6	5,9	6,0

Frekvence nehod (celosvětově)	<i>kvóty</i>	9,1	9,1	8,8	8,8	8,6
Povinnosti k vyplácení zaměstnaneckých důchodů (celosvětově)	<i>v mld. EUR</i>	3,0	9,9	12,8	8,7	9,0

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Management je přesvědčen, že pouze s kompetentními a oddanými zaměstnanci může být koncern trvale úspěšný a realizovat snahu významně přispět k udržitelné mobilitě budoucnosti. Jádrem personální strategie je přilákat, rozvíjet a udržovat kvalifikované pracovníky, proto i výdaje do vzdělávání pracovníků jsou vysoké, jak dokazuje následující tabulka.

Tabulka 6: Výdaje na vzdělávání a zvýšení kvalifikace v DAIMLER AG

	2012	2013	2014	2015	2016
Výdaje za vzdělávání v Mio. EUR	241	236	248	252	262
Investice do kvalifikace v Mio. EUR	112	107	121	126	131
Počet kvalifikačních dnů/ zaměstnanec (muž)/rok	4,0	4,1	4,1	3,5	3,0
Počet kvalifikačních dnů/ zaměstnanec (žena)/rok	4,3	4,2	4,3	3,8	3,4
Počet kvalifikačních hodin/rok	28,0	28,7	28,7	24,5	21,0

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

V rámci Daimler Corporate Academy (podniková akademie) je nabízen vedoucím pracovníkům, manažerům a odborníkům z jednotlivých oddělení (finance, nákup, IT, lidské zdroje) integrovaný program ve všech divizích a regionech. V roce 2016 se zúčastnilo tohoto programu 5 000 vedoucích pracovníků z 50 poboček, 22 000 pracovníků tzv. specializovaného vzdělávání a 18 000 pracovníků všeobecného vzdělávání (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

TOP management podporuje také Diversity management. Do roku 2020 byl stanoven v rámci genderové politiky cíl – zvýšit podíl žen ve výkonných funkcích na 20 %. V roce 2016 byly pozice středních a vyšších manažerských pozic zastoupeny 16 % ženami. Za účelem dosažení cíle byl zřízen interní systém na podporu žen prostřednictvím programů a seminářů. V roce 2016 bylo z celkového počtu přijatých žen přes 40 % žen, které byly zapojeny do programu CAREer ženy (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

DAIMLER se neustále snaží upevňovat vysokou atraktivitu jako zaměstnavatele nejen uvnitř koncernu, ale také na vnějším trhu. Prostřednictvím profesionálního HR a operačních procesů



se snaží provádět efektivní personální strategie. Každoročně provádí průzkumy u zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti. Jistým ukazatelem v tomto ohledu je pro TOP management míra fluktuace (Fluktuationsrate). Následující přehled poskytuje data o fluktuaci zaměstnanců koncernu za uplynulé období 2012 – 2016.

Tabulka 7: Míra fluktuace zaměstnanců DAIMLER

	2012	2013	2014	2015	2016
v %					
Fluktuace (celosvětově)	4,9	4,4	4,9	5,4	6,7
Německo	3,4	2,1	2,7	3,4	3,1
USA	7,2	9,5	5,8	8,8	20,3
Ostatní země	7,3	7,5	9,3	8,6	10,4
Fluktuace žen (celosvětově)	5,3	5,2	5,7	6,9	7,2

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Podle indexu ECI (Employee Commitment Index), který vyhodnocuje spokojenost práce a atraktivitu zaměstnavatelů, se DAIMLER řadí k nejlepším zaměstnavatelům ve světě (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

### **Dodavatelé**

Management společnosti DAIMLER AG očekává, že všichni dodavatelé koncernu převezmou po celém světě odpovědnost za všechny problémy související s tématem udržitelnosti. Spolupráce s dodavateli je ze strany koncernu založena na vzájemné důvěře a spravedlnosti. Tyto bilaterální vztahy jsou podpořeny standardy pro udržitelnost dodavatelů, které jsou zároveň základem každého obchodního vztahu. Normy udržitelnosti dodavatelů definují požadavky na pracovní podmínky, lidská práva, ochranu životního prostředí a bezpečnost, etiku a dodržování předpisů. Centrální informační platformou „DAIMLER Supplier Portal“, na kterém lze vyhledat i standardy. Koncern zavedl v rámci dodavatelského řetězce také ekologické řízení a to z důvodu, že se dodavatelé významným dopadem podílí na ekologické rovnováze společnosti DAIMLER. Od dodavatelů je tedy požadován doklad o certifikovaném environmentálním řízení podle normy ISO 14001 nebo dle EMAS nebo jiných srovnatelných standardů. V rámci globálního dodavatelského řetězce je využívána víceúrovňová koncepce.

1. *Pravidelné ověřování aktivních dodavatelů.* Management rizik (Risk Management) se zabývá riziky spojenými s udržitelností, jako jsou: zaměstnávání dětí, porušování svobody a lidských práv, ochrana životního prostředí. Podle analýzy rizik jednotlivých zemí nebo skupin výrobků je možné určit, u kterých dodavatelů je DAIMLER vystaven zvýšenému riziku.

2. *Přezkoumání nového dodavatele před uzavřením smlouvy.* Noví dodavatelé především z rizikových zemí jsou dotazováni ohledně dodržování norem udržitelnosti. V případě potřeby je zahájeno podrobnější přezkoumání.
3. *Eskalační proces.* V případě podezření nebo konkrétního porušení zajišťuje management audity udržitelnosti s vyškolenými odborníky a nezávislými auditory. Pokud se stane podezření odůvodněným, je pozdržena nebo ukončena spolupráce s konkrétním dodavatelem.

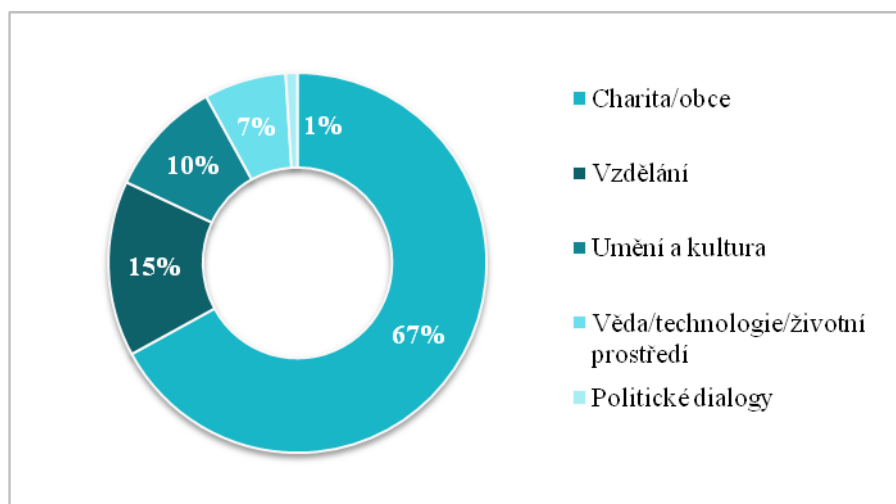
Pro lepší informovanost o dodavatelích byl zaveden informační systém „Business Practices Office“, který pomáhá zaměstnancům hlásit porušování zákonů nebo interních standardů udržitelnosti v dodavatelském řetězci. Další možností, kterou mohou využít pracovníci i zákazníci, je využití elektronické schránky sustainability. [procurement@daimler.com](mailto:procurement@daimler.com). Za účelem podpory udržitelnosti v celosvětovém dodavatelském řetězci se koncern zapojil do národních i mezinárodních průmyslových sdružení. DAIMLER je členem Federální asociace pro správu materiálů, nákup a logistiku (BME – Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik); německého Sdružení automobilového průmyslu (VDA – Verband der Automobilindustrie); americké Akční skupiny pro automobilový průmysl (AIAG – Automotive Industry Action Group) či evropské Automotive pracovní skupiny pro udržitelnost v oblasti dodávek (jedné z iniciativ v podnikové síti CSR Europe) (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

### **Společenská odpovědnost**

Jako celosvětově aktivní společnost považuje DAIMLER za zodpovědné přispět k sociálnímu rozvoji po celém světě. Koncern podporuje vědu, vzdělání, kulturu, posiluje charitativní aktivity, podporuje větší bezpečnost silničního provozu. Tím vším chce vytvořit dobré sociální prostředí lokalit, ve kterých má své pobočky a posílit porozumění mezi kulturami. V roce 2016 bylo investováno do sociálních projektů téměř 60 miliónů EUR, jednalo se především o dary a sponzorství neziskovým organizacím. Veškeré dárcovské a sponzorské aktivity jsou kontrolovány po celém světě Výborem správní rady pro dary a sponzorství. Všechny výdaje spojené s těmito aktivitami jsou zaznamenány do dotační a sponzorské databáze. Zvyšuje se tím efektivní kontrola, transparentnost a povědomí o rizicích darů a sponzorství. Dary ve výši 125 miliónů EUR byly věnované výzkumu v oblasti ochrany životního prostředí a technické bezpečnosti. Výzkum zahrnuje i bádání ve spektru autonomního řízení a sociálních dopadů inovativní technologie myšlenkových tanků.

DAIMLER investoval také do projektu „Villa Ladenburg“, který se zabývá vývojem automobilů s vlastním pohonem a má vliv na autonomní jízdu po veřejných komunikacích. Další finanční prostředky jsou každoročně určeny pro projekt „Mobile Kids“. Již 15 let je úspěšně realizována výuka dopravní výchovy, prostřednictvím které je více než 2 miliony dětí připraveno na silniční provoz. Dalším významným projektem je „Voda do života“. Projekt byl zahájen počátkem roku 2016 ve spolupráci s Caritas International. Jeho realizace je naplánovaná do listopadu 2018. Účelem je vybudování spolehlivého zásobování vodou v Indii, Brazílii a Mosambiku. DAIMLER je sponzorem i mnoha kulturních akcí, neboť prosazuje myšlenku, že bohatý kulturní život je úrodnou půdou kreativity a inovací. Spolupracuje například s Berliner Philharmoniker v Německu, je partnerem projektu „21 ikon“ v Jihoafrické republice, v Číně je partnerem Národního střediska múzických umění (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Obrázek 19: Dary a sponzorství v roce 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018

Angažovanost projevuje DAIMLER i v krizových situacích způsobených přírodními katastrofami. Lze zmínit poskytnutou pomoc na Haiti v roce 2016, kdy bouře o rychlosti 220 km/h způsobila obrovské škody. Ve spolupráci s Federálním ministerstvem zahraničí financoval koncern projekty pomoci německého Červeného kříže, především v postižené oblasti Nippes (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

#### 5.4.2 Strategický přístup

Jako globální výrobce automobilů čelí koncern a jeho pobočky značným výzvám v automobilovém průmyslu, jejichž možnosti by měly být využity, naopak rizika by měla být eliminována. Za konkrétní výzvy lze zmínit:

- Závazek koncernu DAIMLER k dodržování právních a etických norem po celém světě vůči všem obchodním partnerům a dodavatelům.
- Silniční doprava produkuje velké množství emisí CO<sub>2</sub> a ostatních znečišťujících látek, které mohou ohrozit zdraví účastníků silničního provozu, proto koncern využívá svou inovační sílu a nabízí environmentálně šetrné a úsporné vozy. Zároveň se podílí na vývoji udržitelné mobility a zavazuje se k její ekonomické realizaci.
- Produkce automobilů jako taková má jistý negativní dopad na životní prostředí. Prostřednictvím efektivní správy se snaží management tyto dopady udržovat na minimu.
- Jako zaměstnavatel vidí koncern odpovědnost za poskytování atraktivního a spravedlivého zaměstnání pro svých 282 488 zaměstnanců po celém světě.
- Jako „korporátní občan“ chce skupina DAIMLER AG přispět nad rámec obchodních aktivit k všeobecnému blahobytu (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

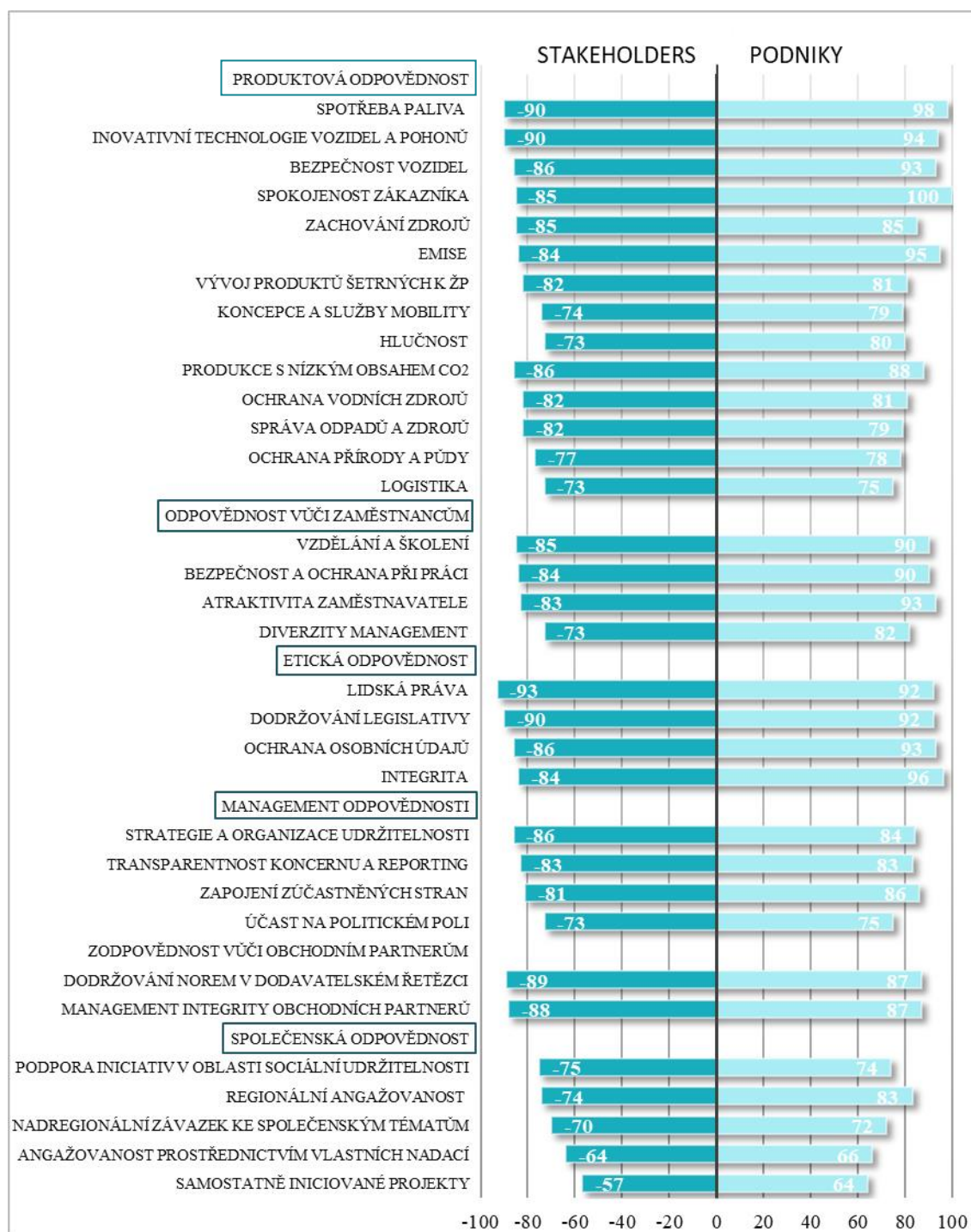
Koncern DAIMLER, kterého je společnost EvoBus Česká republika, s.r.o. součástí, stanovil v rámci několika oblastí cíle, které byly stanoveny podle pravidla SMART.

### **5.4.3 Hodnocení udržitelnosti (Sustainability Rating)**

Existuje mnoho nezávislých ratingových agentur, výzkumných ústavů a hodnocení, jejichž kvalita a expresivita se velmi liší. DAIMLER tedy vybírá pouze hodnotící subjekty s kvalitní metodikou, transparentností a srozumitelným hodnocením. V Německu zaujímá koncern nejvyšší pozici za vynikající odhodlání a opatření v pokroku snižování emisí CO<sub>2</sub> a dle indexu Country Leader DAX získal status „A“. Ve výzkumu Oekom realizovaném pro sektor automobilového průmyslu získala společnost status „Prime Investment“ s B- (ze škály A+ až D-) (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Každé dva roky je provedena analýza významnosti, prostřednictvím které chce koncern zjistit, jakým oblastem by měl věnovat větší pozornost.

Obrázek 20: Analýza významnosti akčních oblastí udržitelnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Analýza slouží také k identifikaci oblastí, které ovlivňují společnost, a zároveň mohou ovlivnit i podnikání DAIMLERU. Pro vyšší přesnost byly jasně definovány důležité oblasti, které DAIMLER označil jako „akční oblasti“. Pro vyšší validitu dat a pro upřesnění představ zúčastněných stran o důležitosti těchto oblastí, jsou využívány různé zdroje dat. Jsou

realizovány rozhovory se zákazníky, workshopy a dialogy s jednotlivými skupinami zúčastněných stran, průzkumy u čtenářů reportů udržitelnosti, informace získané prostřednictvím „News and Issues Management“ nebo významné skupiny „Research Society and Technology“. Nové impulsy jsou získávané také na základě událostí tzv. „Daimlerova udržitelného dialogu“ (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018). Na následujícím grafu lze vidět analýzu významných oblastí pro společnost DAIMLER.

V analýze se jedná o posouzení opatření v oblastech řízení udržitelnosti. Průzkumu se zúčastnili na jedné straně stakeholders (akcionáři, investoři, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci) a na druhé straně management DAIMLERU (představenstvo, Rada pro udržitelnost, Sustainability Office). Účastníci průzkumu volili na škále významnosti od 0 (= nevýznamné) až 100 (= velmi významné). Z hlediska důležitosti získala nejvyšší hodnotu u stakeholders podoblast „dodržování lidských práv“, ze strany managementu se jednalo o „spotřebu paliva“. Naopak nejméně důležité považovali stakeholders i management samostatné projekty iniciované DAIMLEREM (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

#### **5.4.4 Dialog se stakeholders**

Společnost DAIMLER AG si je vědoma důležitosti naslouchání a výměně zkušeností se všemi jejími zainteresovanými subjekty, proto od roku 2008 existuje platforma pro komunikaci, tzv. „Daimler Sustainability Dialog“. Prostřednictvím „daimlerovského dialogu o udržitelnosti“ získávají zástupci koncernu zpětnou vazbu od externích účastníků a společně se zúčastněnými stranami podporují realizaci odsouhlasených cílů v rámci konceptu SDGs. Společnost DAIMLER AG je přesvědčena, že o tématu udržitelnosti je nutné diskutovat nejen na lokální úrovni, ale především na mezinárodní úrovni. Po celém světě jsou organizovány „daimlerovské dialogy udržitelnosti“, které se uskutečnily například v Číně, Japonsku, USA a Argentině. Hlavními tématy byly: ekonomika, environmentální politika, lidská práva a mezinárodní spolupráce. Na základě dialogu mohou být nalezena konstruktivní řešení ve sporných otázkách v oblasti udržitelnosti, proto jsou tyto diskuze managementem koncernu podporovány. Aktuálními tématy pro další „daimlerovské dialogy“ jsou: udržitelná městská mobilita, autonomní elektrické pohony, digitalizace a Industry 4.0. Koncern se také zabývá reportingem pro stakeholders, mezi které patří: akcionáři, investoři, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, ale také nevládní organizace, sdružení, odborové organizace, média, věda, analytici, jakož i města a obce, obyvatele. Každoročně jsou zveřejňovány zprávy

o dosaženém pokroku implementace trvale udržitelného rozvoje v rámci koncernu. Renata Jungo Brünnger, spolupředsedkyně Daimler Sustainability Board a členka představenstva společnosti, je přesvědčena o nesporných výhodách kontaktu se zainteresovanými stranami podniku. Prostřednictvím dialogu může koncern získat impulsy pro realizaci celosvětových aktivit ohledně udržitelnosti a řešit otázky budoucnosti konkrétním a pragmatickým způsobem. Pro zachování vztahů se zúčastněnými stranami byla jasně definována odpovědnost, komunikační kanály a forma dialogu. Za účelem zapojení širokého spektra stakeholders jsou využívána především online a tisková média. Dále jsou realizovány workshopy, diskuze odborníků, interdisciplinární sympozia a události určené pro místní a regionální dialog. Daimler Compliance Academy připravuje každoročně od roku 2014 praktické semináře na témata související s udržitelností. Od roku 2008 je důležitým orgánem společnosti pro otázky měření pokroku v oblasti integrity, lidských práv a výzev budoucí mobility Poradní výbor pro integritu a odpovědnost podniků. Pro vyhodnocení aktivit souvisejících s udržitelností jsou každé dva roky realizovány průzkumy na mezinárodní úrovni. Poslední průzkum byl realizován v roce 2017, další by měl být uskutečněn v roce 2019. V následující tabulce lze nalézt přehled nástrojů určených pro dialog se zúčastněnými stranami, jinými slovy platformu „Daimler Sustainability Dialog“ (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Tabulka 8: Nástroje dialogu se stakeholders

Informace	Konzultace	Dialog	Participace
<ul style="list-style-type: none"> <li>každoroční situační zpráva o udržitelnosti</li> <li>blogy a sociální média</li> <li>Intranet a interní komunikace</li> <li>tisk a veřejné publikace</li> <li>newsletters a magazíny</li> <li>prohlídka muzea Mercedes-Benz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konzultace se stakeholders v pracovních skupinách</li> <li>externí průzkumy o udržitelnosti včetně reportingu</li> <li>Daimler Compliance Academy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>roční „Daimlerovské dialogy o udržitelnosti“</li> <li>konference a debaty o celospolečenských tématech</li> <li>dodavatelský portál Daimler</li> <li>členství v iniciativách a sdruženích</li> <li>dialog s místními obyvateli, městy a obcemi</li> <li>inovativní dialogové formáty - Tech talks, Think Tanks, soutěže</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poradní výbor integrity a odpovědnost podniků</li> <li>kooperace, aliance</li> <li>aktivní účast na iniciativách udržitelnosti (př. OSN Global Compact)</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Koncern si udržuje vztahy i prostřednictvím členství v různých organizacích, podnikatelských sítích či dobrovolných iniciativách. V následující tabulce je možné vidět přehled nejdůležitějších členství společnosti DAIMLER AG, které umožňují managementu lepší orientaci i implementaci udržitelnosti v podnikání.

Tabulka 9: Členství koncernu DAIMLER AG v oblasti udržitelnosti

Iniciativa		Cíl a účel	Oblast působení
<i>Originální název</i>	<i>Český překlad</i>		
EconSense	Fórum trvale udržitelného rozvoje pro německou ekonomiku	Podpora udržitelného rozvoje v ekonomice a šíření společenské odpovědnosti.	Německo
Leitbildinitiative der deutschen Wirtschaft	Iniciativa německé ekonomiky	Podpora integrity sociálního podnikání v tržní ekonomice.	Německo
Transparency International	Mezinárodní transparentnost	Mezinárodní ekonomická a obchodně-administrativní opatření proti korupci.	celosvětově
UN Global Compact	Iniciativa OSN Global Compact	Iniciativa OSN pro podniky, které se zavázaly dodržet 10 principů v rámci strategie a podnikání.	celosvětově
Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik	Německá síť podnikové etiky	Podpora výměny informací o etických otázkách s cílem eticky orientovat hospodářskou činnost.	Německo
Charta der Vielfalt e. V.	Charta rozmanitosti	Podniková iniciativa na podporu rozmanitosti v podnicích.	Německo
Netzwerk Unternehmen für Gesundheit e. V.	Síť podniků pro zdraví	Podpora zdraví na pracovišti i u veřejnosti.	Německo/EU
Gesellschaft für	Asociace pro	Podpora ochrany	Německo



Datenschutz und Datensicherheit e. V.	ochranu a zabezpečení dat	a zabezpečení údajů.	
Clean Energy Partnership	Partnerství pro čistou energii	Největší projekt pro ochranu vodních zdrojů v Evropě.	Německo
H <sub>2</sub> MOBILITY	H <sub>2</sub> MOBILITA	Iniciativa pro zřízení vodíkové infrastruktury v Německu.	Německo

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Z výše uvedených partnerství a zapojení se do různých projektů a organizací lze usoudit, že je koncern činný v různých oblastech týkajících se udržitelného rozvoje. Aktivní účastí v širokém spektru aktivit spojených s tématem udržitelnosti získává mnoho výhod: zkušenosti v různých oblastech implementace udržitelného rozvoje, širokou informační základnu, udržení aktivních dialogů se stakeholders, celkový nadhled na využití trendu v podnikání.

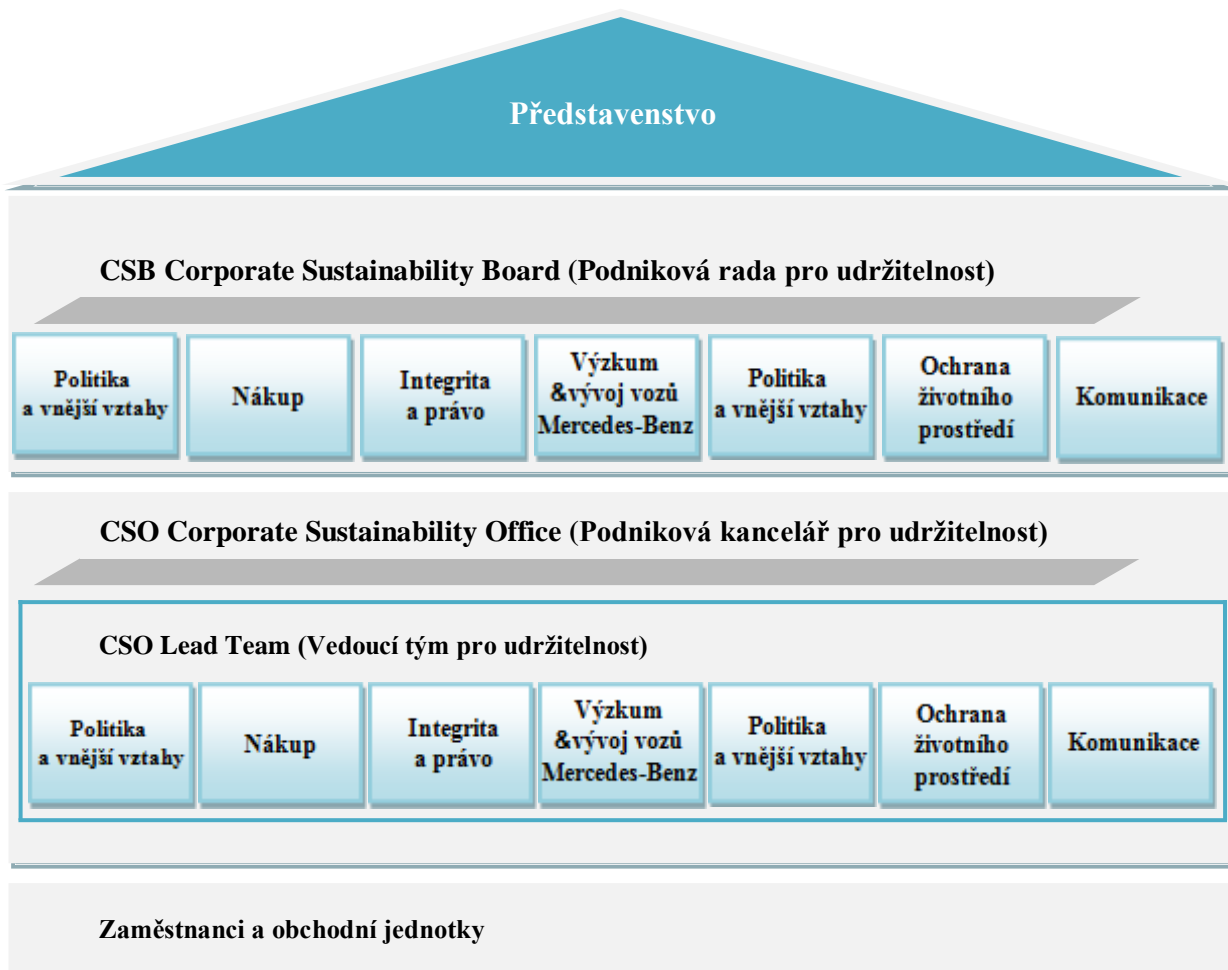
#### 5.4.5 Organizační struktura pro problematiku udržitelnosti

V kontextu řízení udržitelnosti je nezbytné řídit, sledovat a vyhodnocovat celý proces udržitelného rozvoje prostřednictvím managementu. V rámci koncernu je tento proces plně podporován vedením, které vymezilo jasné odpovědnosti v každé obchodní oblasti. Plnění SDGs je nejen součástí strategických dokumentů, jejichž tvorba spadá do kompetencí vrcholového managementu, ale také cílových dohod mezi zaměstnanci a nadřízenými (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Na vrcholu pomyslné pyramidy organizační struktury udržitelného rozvoje koncernu je představenstvo. Řídícím výborem pro udržitelnost je Podniková rada pro udržitelnost (CSB Corporate Sustainability Board), pod vedením Renaty Jungo Brüngger a Oly Källeniusové. Operační práce a ostatní aktivity operativního charakteru provádí Podniková kancelář pro udržitelnost (CSO Corporate Sustainability Office), která je složena ze zástupců specializovaných oddělení a obchodních jednotek (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Na následujícím schématu lze názorně vidět organizační strukturu stanovenou pro oblast udržitelnosti v rámci koncernu DAIMLER AG (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Obrázek 21: Organizační struktura koncernu pro oblast udržitelnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

Integrita a právní odpovědnost jsou základními prvky udržitelné správy a řízení společnosti DAIMLER AG a všech aktivit s jejím podnikáním spojených, mj. i aktivit týkající se udržitelného rozvoje. Management je přesvědčen, že právě *integrita a dodržování předpisů* přispívají k dlouhodobému úspěchu a v budoucnu se bude jednat o jednu z konkurenčních výhod pro koncern. Integrita je základem politiky provádění každodenních činností. Vytyčuje zásady běžných podnikových aktivit, poskytuje orientaci zaměstnancům a pomáhá při přijímání důležitých rozhodnutí v náročných obchodních situacích. Vnitřní zásady a pokyny vychází z mezinárodní politiky, lze zmínit zásady UN Global Compact. Všechny mezinárodní zásady či politiky jsou doménou platformy koncernové digitální politiky. Všechny provozní dohody, vnitropodnikové politiky potažmo mezinárodní politiky jsou pro každého zaměstnance přístupné v databázi ERD (Unified Regulatory Database). Lze zmínit např.: Směrnice pro životní prostředí a energetiku (Umwelt- und Energieleitlinien), Nachhaltigkeitsstandards für Lieferanten (Standardy udržitelnosti pro dodavatele), Kodex

o bezúhonnosti (Richtlinie für integres Verhalten). Bližší vysvětlení standardů a směrnic bude v následující kapitole. Pokyny jsou dostupné ve 23 jazycích. Zaměstnanci mají také přístup k elektronickému školení ohledně podnikové politiky a řízení udržitelnosti.

Podle německého práva má skupina DAIMLER AG jako akciová společnost dvojitou řídicí strukturu složenou ze správní rady a dozorčí rady. Tyto dva orgány spolupracují v souladu s německým kodexem správy a řízení společnosti (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018). V souvislosti s organizační strukturou, obsazením pozic a s ohledem na cíl č. 5 – Rovnost žen a mužů, chce vedení koncernu do roku 2020 navýšit obsazení vyšších manažerských pozic ženami na 20 %. V porovnání s celosvětovým měřítkem byly manažerské pozice koncem roku 2016 zastoupeny ženami pouze z 16,8 % (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

#### 5.4.6 Zásady a směrnice koncernu v oblasti udržitelného rozvoje

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, věnuje management koncernu velkou pozornost dodržování předpisů na mezinárodní, národní i lokální úrovni. S ohledem na to jsou sestaveny a dodržovány i vnitropodnikové předpisy, které se řídí dle Referenčního rámce pro mezinárodní a národní zásady (Verbindlicher Bezugsrahmen für internationale und nationale Prinzipien) (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

V následující tabulce lze nalézt uplatňovaný referenční rámec standardů ve společnosti DAIMLER AG zahrnující zásady a principy na mezinárodní, národní i podnikové úrovni.

Obrázek 22: Referenční rámec standardů v DAIMLER AG



## Důležité principy a směrnice DAIMLER AG k tématu udržitelnosti

Richtlinien für integriertes Verhalten

Grundsätze der sozialen Verantwortung

Umwelt- und Energie Leitlinien

Supplier Sustainability Standards

Zdroj: vlastní zpracování dle Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., 2018

V následujícím přehledu lze nalézt základní informace o výše zmíněných směrnících a zásadách spadajících do referenčního rámce standardů v koncernu DAIMLER.

- *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte* (Všeobecná deklarace lidských práv) – záměrem je prosazení a ochrana lidských práv a svobod v co nejvíce zemích. Problematika lidských práv byla zařazena do mnoha ústav (UN – Menschenrechtscharta, online, 2018).
- *UN Global Compact und Lead-Gruppe UN Global Compact* (Iniciativa UN Global Compact a společnost Lead UN Global Compact) – společnost Lead UN Global Compact sdružuje podniky s odborníky a tím vytváří prostor pro vytváření a zavádění postupů podnikové udržitelnosti. Díky nedílné součásti OSN a globální komise OSN má společnost Lead výsadní pozici k tomu, aby inspirovala podniky po celém světě k zavedení udržitelnosti do jejich podnikání (United Nations, online, 2018).
- *Deutscher Corporate Governance Kodex* (Německý kodex správy a řízení společností) – obsahuje základní zákonné předpisy pro vedení a dohled nad německými společnostmi kótovanými na burze a ve formě doporučení a návrhů obsahuje mezinárodní a národně uznávané normy pro řádné a odpovědné řízení společností (Regierungskommission, online, 2018).
- *OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen* (Pokyny OECD pro nadnárodní společnosti) – jsou důležitým nástrojem na podporu dobré správy a řízení společností ve světě. Popisují, co se od firem očekává v globální spolupráci s odborovými organizacemi, v ochraně životního prostředí nebo v boji proti korupci (OECD, online, 2018).

- *Leitbild für Verantwortliches Handeln in der Wirtschaft* (Prohlášení o odpovědném podnikání) – je iniciativa sedmi špičkových německých vedoucích pracovníků, která je postavena na šesti principech. Ty by měly podnítit důvěru u německých podnikatelů ve vytváření zisku bez korupce a bez zhoršování životního prostředí. Iniciativa by měla zároveň vzbudit důvěru u německého národa v sociálně-tržní hospodářství (Umwelt Dialog, online, 2010).
- *Kernarbeitsnormen der International Labour Organization* (Základní pracovní normy mezinárodní organizace práce) – se opírají o čtyři základní principy: svoboda sdružování a kolektivní vyjednávání, odstranění nucené práce, zrušení dětské práce, zákaz diskriminace v zaměstnání a povolání (Internationale Kernarbeitsorganisation, online, 2018).
- *Dreigliedrige Grundsatzklärung über multinationale und Sozialpolitik* (Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice) – představuje globální smlouvu hovořící o tom, jak by se měly podniky chovat a zároveň se jedná o nástroj určený pro odbory, které jej mohou využít při úsilí o zlepšení situace pracovníků (International Labour Office, online, 2011).
- *UN Guiding of Business and Human Rights* (Příručka OSN pro podnikání a lidská práva) – obsahuje zásady OSN pro podnikání a lidská práva, které jsou založeny na bázi předcházení porušování lidských práv při obchodních operacích (Business & Human Rights Resource Center, online, 2018).
- *Richtlinien für integrires Verhalten* (Směrnice pro integrované chování) – upravuje základní zásady integrity včetně dodržování lidských práv, dodržování zákonů, předcházení korupci a střetu zájmů, ochranu zájmů a společenskou odpovědnost.
- *Grundsätze der social Verantwortung* (Zásady společenské odpovědnosti) – závazky ohledně udržitelnosti k lidem a životnímu prostředí vyplývající z globální dohody OSN (UN Global Compact) a práva zaměstnanců.
- *Umwelt- und Energieleitlinien* (Pokyny pro životní prostředí a energie) – rámec pro činnosti v oblasti životního prostředí a energetiky platný pro všechny zaměstnance koncernu.

- *Supplier Sustainability Standards* (Standardy dodavatelské udržitelnosti) – sociální, environmentální a podnikatelské etické normy, které jsou součástí závazných smluvních podmínek s dodavateli (Intranet EvoBus Česká republika s.r.o., online, 2018).

Z výše uvedeného přehledu nejdůležitějších dokumentů, které jsou součástí referenčního rámce standardů německé dceřiné společnosti DAIMLER AG lze tvrdit, že koncern DAIMLER zařazuje do právní legislativy nejen mezinárodní standardy a směrnice, ale stejnou váhu důležitosti a respektu dává i legislativě vydané v konkrétní zemi, kde má koncern své pobočky, výrobní závody, haly, administrativní budovy či překladiště a logistická centra.

## **6 Doporučení pro zavedení konceptu udržitelnosti do podniku**

V rámci zrealizované focus group přímo v podniku EvoBus Česká republika s.r.o., dceřiné společnosti koncernu DAIMLER AG, bylo zjištěno, že zaměstnanci nemají k tématu o udržitelném rozvoji mnoho informací. Na základě tohoto zjištění a zároveň důležitosti konceptu SDGs, který již byl do koncernové strategie implementován, bylo vytvořeno doporučení, které by bylo vhodné k přenesení koncernové strategie do podnikové strategie závodu EvoBus Česká republika s.r.o. v Holýšově. Možná opatření lze nalézt v následujících bodech.

### **1) Projekt „Business snídane“**

Tento projekt představuje uspořádání série snídaní, na kterých by byl koncept SDGs představen všem zaměstnancům podniku v Holýšově. Cílem tohoto projektu je seznámení zaměstnanců s problematikou udržitelnosti a zavedení tří zlepšení přispívající k udržitelnosti v podniku do konce roku 2018. Výsledným efektem by mělo být zajištění skutečnosti, že každý zaměstnanec bude zasvěcen do konceptu trvale udržitelného rozvoje a bude schopen si představit, čeho se tato problematika týká a implementace tří zlepšení v korespondenci s SDGs ve firmě EvoBus Česká republika s.r.o. Záměrně by se jednalo o několik termínů a to z několika důvodů. Každé oddělení může mít jiný pohled a názor k tomuto tématu, proto by bylo vhodné uspořádat několik setkání se zaměstnanci podle oddělení a zároveň podle pozice, která byla každému zaměstnanci přiřazena. Dalším důvodem je jednodušší navázání konverzace v malém počtu, kdy každý spíše projeví svůj názor a nebude mít obavy před ostatními. Ke zvýšení motivace zaměstnanců začlenit se do celého procesu rozvoje a implementace SDGs by byla vyhlášena soutěž SDGs EVOIDEE aneb „Sleduj dění goals ve firmě“. Tři nejlepší nápady zrealizované v podniku by byly oceněny a zaměstnanci by získaly finanční odměnu ke svému platu ve výši 10 000 Kč. Tato motivace by měla přispět k větší angažovanosti zaměstnanců do tohoto projektu. Podmínkou je, aby nápady korespondovaly s některým z SDGs. Celkem by se v roce 2018 uspořádalo 9 setkání se zaměstnanci. Na tyto diskuze by bylo vhodné pozvat kolegy z německého koncernu DAIMLER AG, kteří již s implementací mají zkušenosti a mohli by významným způsobem přispět k předání zkušeností.

### **Plán průběhu „Business snídaně“**

1. *Úvod* – krátké přivítání, navození příjemné a uvolněné atmosféry, představení německých kolegů a sdělení důvodu, proč se všichni na této diskuzi sešli.
2. *Hlavní část diskuze* – představení konceptu trvale udržitelného rozvoje a SDGs, vyhlášení soutěže SDGs EVOIDEE a vzájemná výměna názorů.
3. *Závěr* – shrnutí diskuze a poděkování zaměstnancům za účast.

Pro představení konceptu by měl být pozván odborník, který se delší dobu tomuto tématu věnuje. Spolu s německými kolegy by měli vytvořit vhodné seznámení zaměstnanců s problematikou udržitelnosti. Zároveň by měl být zajištěn překladatel, aby všichni zaměstnanci výkladu rozuměli. Podrobný časový harmonogram včetně odpovědné osoby lze nalézt v následující tabulce.

Tabulka 10: Časový harmonogram projektu „Business snídaně“

Název akce	Časový termín	Odpovědná osoba
<b>Zahájení projektu</b>		
Jednání TOP managementu	1. 7. 2018	Jednatel závodu
<b>Průběh projektu</b>		
Realizace „Business snídaní“	10. 7. 2018 – 10. 9. 2018	Vedoucí personální oddělení
Zahájení soutěže	10. 7. 2018	Vedoucí personálního oddělení
Vyhodnocení soutěže	30. 10. 2018	Vedoucí personálního oddělení
Implementace SDGs opatření	10. 11. 2018	Vedoucí investičního oddělení
<b>Ukončení projektu</b>		
Závěrečné setkání se všemi zaměstnanci podniku	30. 11. 2018	Jednatel závodu

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Rozpočet určený pro tento projekt by byl ve výši 100.000 Kč. Tento projekt by měl být realizován ve druhé polovině roku 2018. Kontrolou naplnění stanoveného cíle by měl být průzkum mezi zaměstnanci prostřednictvím dotazníků realizovaný dne 10. 12. 2018 a vyhodnocený dne 15. 12. 2018. Pokud by z průzkumu bylo zjištěno, že každý respondent (každý zaměstnanec firmy) věděl, co koncept udržitelnosti znamená a jaká konkrétní opatření byla ve firmě implementována, pak by byl projekt ohodnocen za úspěšně provedený.



## **2) Zavedení normy ISO 26000**

V souvislosti se zavedením SDGs do podnikatelského subjektu EvoBus Česká republika s.r.o. lze jako druhý návrh doporučit managementu zavést normu ISO 26000, která poskytne určitý rámec pro propagaci udržitelného rozvoje prostřednictvím zavedení společenského chování v celé organizaci. Přehled cílů, které zohledňuje tato norma lze vidět v příloze J. Pro lepší pochopení ISO normy lze doporučit školení od společnosti SGS, která je světovou jedničkou v oblasti certifikace, testování, verifikace a inspekce. Celosvětově je uznávána jako společnost, která stanovuje standardy kvality a integrace v celosvětovém měřítku. Její síť tvoří více než 2 400 kanceláří po celém světě a zaměstnává přes 95 000 zaměstnanců. V České republice má hlavní centrálu v Praze, pobočky v Ostravě a Kolíně. Školení jako takové se skládá z praktických cvičení včetně případových studií. Firma si může vybrat, pokud by chtěla absolvovat pětidenní modulární školení nebo pouze vybrané jeho části. Pětidenní modulární školení zahrnuje: jednodenní základní školení k ISO 26000, jednodenní školení pro hodnocení a posouzení výkonu organizace ve vztahu k normě ISO 26000, jednodenní školení k šíření osvěty s ohledem na ISO 26000 a dvoudenní školení auditorů. Požadavkem na každého účastníka, který má zájem absolvovat toto školení, je základní povědomí o ISO 26000. Po absolvování by měl být každý účastník schopen: vysvětlit výhody zavedení ISO 26000 do podniku, identifikovat a definovat priority ohledně společenské odpovědnosti, stanovit odpovídající cíle ke zdokonalení a zahájit spolupráci s kompetentními partnery. Rozpočet stanovený pro školení by neměl překročit výši 75.000 Kč, školení by se účastnilo celkem 9 manažerů zastupující jednotlivá oddělení ve firmě. Termín školení by měl být stanoven před vyhodnocením soutěže SDGs EVOIDEE, aby vybraní hodnotitelé nápadů vybrali tři nejlepší zaměstnanecké nápady k zavedení udržitelnosti do podniku. Účast na školení by mohla být v termínu od 20. – 25. 10. 2018 (SGS Group, online, 2018).

## **3) Uspořádání akce SDGs den pro veřejnost**

Jak již bylo v této diplomové práci zmíněno, souvisí koncept udržitelnosti a rozvoje s reportingem a prezentací podniků směrem ke stakeholders a široké veřejnosti. V tomto ohledu se nabízí možnost uspořádat akci nesoucí název „SDGs den“ aneb jak může veřejnost přispět planetě Zemi. Na akci by byli pozvaní všichni zaměstnanci a jejich rodiny, zástupci vedení města Holýšov, přední dodavatelé a významní zákazníci podniku EvoBus Česká republika s.r.o., němečtí zástupci koncernu DAIMLER AG, investoři i široká veřejnost města Holýšova. Tato akce by byla uspořádaná za účelem seznámení veřejnosti s konceptem

SDGs a představením tří zlepšení, které firma v souvislosti s tím do své firmy zavedla. Tato událost by měla do určité míry motivovat, informovat a povzbudit ostatní účastníky k šíření globálních cílů. Akce by se konala dne 1. 6. 2018, tedy zhruba půl roku po ukončení projektu „Business snídaneč“. Rozpočet stanovený na tuto akci by byl ve výši 100.000 Kč. Hlavními náklady by byl zajištěný catering a moderátor akce. Pro děti by byly připravené hry, soutěže a zábavné animace k tématu SDGs, dospělí by mohli navštívit odborné přednášky či vizuální prezentace v areálu týkající se stejného tématu. Během akce by byly rozdávány firemní upomínkové předměty. Do příprav i realizace akce by byli začleněni všichni zaměstnanci firmy, aby se zvětšil synergický efekt této události.

Závěrem lze shrnout, že všechna výše uvedená doporučení by měla vést k implementaci celosvětového trendu Trvale udržitelného rozvoje do podniku EvoBus Česká republika s.r.o. se sídlem v Holýšově. Podnik by tím získal vylepšení image u stakeholders a široké veřejnosti, možnost zařadit se mezi ostatní firmy a konkurenci, která tento trend již zahrnula do svého businessu a v neposlední řadě udržovat tempo inovací v podnikání v celosvětovém formátu. Celkové náklady by neměly překročit částku **275.000 Kč**. Lze tedy předpokládat, že realizace konceptu trvale udržitelného rozvoje by měla ve vybraném podnikatelském subjektu proběhnout bez větších komplikací a EvoBus Česká republika s.r.o. by se stal dalším podnikem, který by se připojil k celosvětové iniciativě usilující o zachování planety Země pro další generace.

# **Souhrnná výzkumná zpráva**

z výzkumu Trvale udržitelný rozvoj v podnikání

Řešitel: Bc. Kristýna Černá

## **Shrnutí výsledků teoretické části výzkumu**

Na základě provedené obsahové analýzy dokumentů ve vybraném podnikatelském subjektu k tématu Trvale udržitelný rozvoj bylo možné zodpovědět první výzkumnou otázku stanovenou v metodice výzkumu, jakou pozici v současné době zaujímá koncept Trvale udržitelný rozvoj. Nepochybně se jedná o aktuálně diskutované téma, které nabývá a stále více bude nabývat na významu, jak bylo možné dokázat i na příkladu implementace v koncernu DAIMLER. V souvislosti s implementací globálních cílů OSN byla zjištěná potřeba měření, reportingu a sledování vývoje konceptu. Lze opět uvést na příkladu DAIMLERU, že velmi často využívané standardy jsou ISO normy. Vývoj udržitelnosti je důležité nejen měřit a sledovat za minulé období, popřípadě analyzovat, jaká je současná pozice tohoto konceptu, ale je přímo žádoucí predikovat, jakým směrem se bude ubírat do budoucna, jaké jsou trendy v tomto ohledu. Trendy a možnosti vývoje byly také uvedeny v praktické části výzkumu v této diplomové práci a tím byla splněna druhá výzkumná otázka.

## **Shrnutí výsledků praktické části výzkumu**

V rámci řešení případové studie byl získán pohled studentů ekonomické fakulty, tj. budoucích manažerů, na téma Trvale udržitelný rozvoj v podnikání. Dílčí výsledky, tj. odpovědi na strukturované otázky byly podrobně analyzovány i ve srovnání s podobným výzkumem agentury Ipsos v kapitole Aplikované výzkumné metody a podkapitole Případová studie a její vyhodnocení. Na základě realizace dalších výzkumných metod (focus group a hloubkový rozhovor) byla nalezena odpověď na třetí výzkumnou otázku, jaké je povědomí o tématu trvale udržitelný rozvoj v podnikání, ve vybraném podnikatelském subjektu, konkrétně EvoBus Česká republika s.r.o.

## Závěr

Problematika udržitelnosti byla již řadu let tématem, kterým se zabývalo mnoho výzkumníků. V posledních letech však nabyla na významu na základě uvědomění si stále větší nutné péče o planetu Zemi. Vlády, organizace, ekonomiky celého světa musí řešit globální problémy, které čím dál tím více nabývají na významu. Omezenost zdrojů, stav životního prostředí, uhlíkové hospodářství, emise a mnoho dalších faktů. Je nutné překlomit teoreticky vymezený koncept do reálného světa a zajistit tak dalším budoucím generacím stejné podmínky, které má k dispozici generace dnešní.

Téma udržitelného rozvoje zahrnuje velmi širokou problematiku, kterou je těžké přímo specifikovat z důvodu mnoha aspektů a oblastí, ve kterých může být udržitelnost aplikovaná. Určitou nejednotnost a nejasné uchopení tohoto konceptu lze shledat i po prostudování odborné literatury a nalezení různého pojetí konceptu jako takového od několika odborníků a expertů. Je možné tvrdit, že neexistuje jednotné definování této problematiky, avšak jádro, o které se udržitelnost opírá, je nezaměnitelné. Odborníci se shodují, že základem je vzájemné propojení tří pilířů: ekonomického, sociálního a environmentálního. Na základě provedení odborné rešerše byl splněn jeden z definovaných cílů této práce. Je důležité opírat se o výše tři zmíněné pilíře, které lze považovat za jádro celého konceptu, avšak nesmí být opomenuty vývojové trendy, které budou posunovat udržitelný rozvoj určitým směrem. Velkou roli v budoucnu budou hrát prohlubující se nerovnosti mezi kontinenty, regiony a státy. Nerovností existuje celá řada – demografický vývoj, životní standard v dané zemi, nerostné bohatství, hospodářský růst a ekonomická situace, politická situace, problematika migrace, technologický pokrok, gramotnost a kvalita vzdělání, nerostné bohatství a stav životního prostředí (resp. vzhled a stav krajiny), možnosti rozvojové spolupráce, partnerství a členství státu v mezinárodních organizacích. Tyto faktory budou nepochybně zásadní pro přijetí a aplikaci udržitelného rozvoje a SDGs (globální cílů OSN) v dané zemi, podnikání, ve veřejném a soukromém sektoru.

S tématem udržitelnosti souvisí také nástroje, měření a reporting. Je nutné nejen udržitelný rozvoj aplikovat do reálného života, pracovních procesů a dění ve světě, ale i průběžně vyhodnocovat stav a výsledky této implementace. Existuje celá řada indexů, výpočtů a ukazatelů, které jsou určeny pro tuto analýzu. Zjištěné výsledky je žádoucí reportovat prostřednictvím zpráv o udržitelnosti. V souvislosti s reportingem jsou nejčastěji využívány standardy GRI vydané iniciativou UN Global Compact. Tyto standardy spolu s ISO normami

jsou využívány podnikatelskými subjekty pro zavedení, sledování a vyhodnocování udržitelného rozvoje v podnikání. Aplikace udržitelnosti a SDGs do podnikání nabízí podnikatelským subjektům několik výhod, kterých by se měly chopit a využít je. Implementací tohoto konceptu do svého businessu mohou vylepšit svou image, která je důležitá pro mnoho stakeholders, od investorů přes dodavatelský řetězec až po koncového zákazníka. SDGs jsou založené na dobrovolné iniciativě, která je odrazem toho, že podnik zajímá nejen ekonomický výsledek plynoucí z jeho podnikatelské činnosti, ale také něco navíc a tím navíc je míněno zájem o životní a sociální prostředí, které jej obklopuje. Propojením tří dimenzí, které jsou základními pilíři konceptu, vznikne jádro udržitelného rozvoje, ke kterému by měly nejen podniky, ale celá společnost směřovat.

Pro hlubší pochopení problematiky byl realizován výzkum, který byl již v úvodu definován. Byly využity výzkumné metody, tj. analýza dokumentů, hloubkové rozhovory, případové studie a focus group, které přinesly obohacující výsledky pro tuto diplomovou práci. Shrnutí zjištěných výsledků bylo provedeno ve výzkumné zprávě.

Pro analýzu implementovaného konceptu udržitelnosti do podnikání byl vybrán koncern DAIMLER AG, který již zařadil SDGs do koncernové strategie včetně reportingu s tím spojeným. Strategie koncernu byla následně východiskem pro vytvoření doporučení implementace SDGs do dceřiné společnosti EvoBus Česká republika s.r.o.

Závěrem lze dodat, že tématem udržitelnosti by se měl zabývat každý podnik toužící po budoucí prosperitě, každá organizace usilující o budoucí profit, každý zákazník toužící po uspokojení svých budoucích potřeb potažmo každý člověk žijící na planetě Zemi.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze výzkumu .....	10
Obrázek 2: Základní principy trvale udržitelného rozvoje.....	21
Obrázek 3: Globální cíle udržitelného rozvoje .....	27
Obrázek 4: Kroky implementace SDGs v podnikatelské sféře .....	28
Obrázek 5: Podíl podniků s obchodní strategií zahrnující SDGs.....	30
Obrázek 6: Podíl respondentů dle oblastí a zájmu o SDGs.....	31
Obrázek 7: Procentní zastoupení cílů dle zájmu respondentů.....	32
Obrázek 8: Procentní podíl obyvatel žijících pod 1,90 USD/den (období 1990-2013) .....	35
Obrázek 9: Procentní podíl městské populace podle regionů v období 1950 – 2050 .....	37
Obrázek 10: Roční indexy cen komodit 2000 – 2016 (2010 = 100, reálné 2010 v \$) .....	39
Obrázek 11: Účastníci platformy Business Reporting on the SDGs.....	45
Obrázek 12: Výstupy platformy „Business Reporting on the SDGs“ .....	46
Obrázek 13: Holistické pojetí ISO 26000 .....	50
Obrázek 14: Návrh na zařazení ISO 26000 do podniku.....	50
Obrázek 15: Povědomí o Cílech trvale udržitelného rozvoje .....	64
Obrázek 16: Nejčastější aktivity populace v ČR pro zachování udržitelné budoucnosti.....	66
Obrázek 17: Klíčoví aktéři k naplnění Cílů OSN v ČR .....	67
Obrázek 18: Přehled generací v české populaci.....	69
Obrázek 19: Dary a sponzorství v roce 2016 .....	91
Obrázek 20: Analýza významnosti akčních oblastí udržitelnosti .....	93
Obrázek 21: Organizační struktura koncernu pro oblast udržitelnosti.....	98
Obrázek 22: Referenční rámec standardů v DAIMLER AG .....	99

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané programy integrity v roce 2016 .....	81
Tabulka 2: Spotřeba energie v koncernu DAIMLER.....	85
Tabulka 3: Emise v absolutních hodnotách.....	85
Tabulka 4: Absolutní hodnoty odpadů v koncernu .....	86
Tabulka 5: HR data o zaměstnanosti v koncernu .....	87
Tabulka 6: Výdaje na vzdělávání a zvýšení kvalifikace v DAIMLER AG .....	88
Tabulka 7: Míra fluktuace zaměstnanců DAIMLER .....	89
Tabulka 8: Nástroje dialogu se stakeholders.....	95
Tabulka 9: Členství koncernu DAIMLER AG v oblasti udržitelnosti.....	96
Tabulka 10: Časový harmonogram projektu „Business snídane“ .....	104

## Seznam použitých zkratk

ADRA	Adventist Development and Relief Agency (Agentura pro rozvoj a pomoc)
AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
AIAG	Automotive Industry Action Group (Akční skupina automobilového průmyslu)
AREUS	Automation and Robotics for European Sustainable Manufacturing (Automatizace a robotika pro evropskou udržitelnou výrobu)
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
ATL	Above the Line (nadlinková marketingová komunikace)
BME	Bundesverband für Materialwirtschaft (Svaz pro materiálové hospodářství)
BTL	Below the Line (podlinková marketingová komunikace)
CAG	Corporate Action Group (podniková akční skupina)
CBCSD	Czech Business Council for Sustainable Development (Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj)
CSD	Commission on Sustainable Development (Komise pro udržitelný rozvoj)
CENIA	Česká informační agentura životního prostředí
CONCORD	Confederation of European civil society organisations (Konfederace evropských organizací občanské společnosti)
CO <sub>2</sub>	oxid uhličitý
CSB	Corporate Sustainability Board (Podniková rada pro udržitelnost)
CSO	Corporate Sustainability Office (Podniková kancelář pro udržitelnost)
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CŽP UK	Centrum životního prostředí Univerzity Karlovy
č.	číslo
ČR	Česká republika



ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DfE	Design for Environment (návrh respektující životní prostředí)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
ECI	Employee Commitment Index (index zaměstnanecké angažovanosti)
EEG	Erneubare Energien Gesetz (Zákon o obnovitelných zdrojích)
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme (Systém ekologického řízení a auditu)
EPI	Environmental Performance Index (index výkonnosti z hlediska životního prostředí)
ERD	Entity Relationship Diagram (diagramy databází)
EU	Evropská unie
EUR	euro
FoRS	Fórum pro rozvojovou spolupráci
GNH	Gross National Happiness (Hrubé národní štěstí)
GRI	Global Reporting Initiative (Mezinárodní organizace odpovědného reportování)
GJ	Gigajoul
HDI	Human Development Index (index lidského rozvoje)
HDP	hrubý domácí produkt
HLPF	High-Level Political Forum (Politické fórum na vysoké úrovni)
HPI	Happy Planet Index (index šťastné planety)
CHKO	chráněná krajinná oblast
IAEG	Inter Agency Expert Group (Expertní skupina mezi agenturami)
IFPMA	International Federation of Pharmaceutical Manufacturers (Mezinárodní federace farmaceutického průmyslu a asociací)
IHK	Industrie und Handelskammer (Komora průmyslu a obchodu)

ILO	International Labour Organisation (Mezinárodní organizace práce)
ISEW	Index of Sustainable Economic Welfare (index udržitelného ekonomického rozvoje)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IUCN	Internacional Union for Conservation of Nature (Mezinárodní svaz ochrany přírody)
KPMG	zkratka pro celosvětovou síť poradenských společností poskytující služby v oblasti auditu, daní a poradenství
LLC	Limited Liability Company (typ společnosti s ručením omezeným)
LPI	Living Planet Index (index živé planety)
MAC	Multi-stakeholder Advisory Committee (Poradní výbor pro více zainteresovaných stran)
MDGs	Millenium Development Goals (Rozvojové cíle tisíciletí)
MG	Major Groups (hlavní skupiny)
MGoS	Major Groups and other Stakeholders (hlavní skupiny a ostatní zainteresované strany)
NEF	Net Economics Foundation (Nadace pro novou ekonomiku)
NNO	nevládní neziskové organizace
NP	národní park
ODA	Official Development Assistance (Oficiální rozvojová pomoc)
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
ROI	Return On Investments (návrstnost investic)
SAM	Sustainable Assesement Matrix (Matice posuzování udržitelnosti)
SAP	německá softwarová společnost
SDGs	Sustainable Development Goals (cíle udržitelného rozvoje)

SO <sub>2</sub>	oxid siřičitý
SRUR ČR	Strategický rámeč udržitelného rozvoje České republiky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
TBL	Tripple Bottom Line (princip postavený na třech pilířích: ekonomickém, sociálním a environmentálním)
TTL	Tripple Top Line (podnikové nástroje respektující tři pilíře udržitelnosti)
TUZ	Trvale udržitelný rozvoj
tzv.	takzvaný
UN	United Nations (Organizace spojených národů)
UNEP	United Nations Environment Programme (Program OSN na ochranu životního prostředí)
UNCHE	United Nations Conference on the Human Environment (Konference Organizace spojených národů o životním prostředí)
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development (Konference Organizace spojených národů o životním prostředí a rozvoji)
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund (Dětský fond Organizace spojených národů)
UNCSD	United Nations Conference on Sustainable Development (Konference OSN o udržitelném rozvoji)
UNRISD	United Nations Research Institute for Social Development (Výzkumný ústav OSN pro sociální rozvoj)
USD	americký dolar
VDA	Verband der Automobilindustrie (německá Asociace automobilového průmyslu)
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development (Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj)

WCED	World Commission on Environment and Development (Světová komise pro životní prostředí a rozvoj)
WSSD	World Summit on Sustainable Development (Světová konference o udržitelném rozvoji)
WWF	World Wildlife Fund (Světový fond na ochranu přírody)
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni
ŽP	životní prostředí

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

BECK, Susan, MANUEL Kate. Practical research methods for librarians and information professionals. New York: Neal-Schuman Publishers, 2008. ISBN-13 978-1-555-70591-6.

BOROWY, Iris. *Defining Sustainable Development for Our Common Future*. New York: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-82550-4.

EGER, Ludvík, EGEROVÁ, Dana. *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paida, 2000. ISBN 978-8-085-93179-2.

GOODSTEIN, E. *Economics and the Environment*. 6.vyd. Hoboken: John Eley & Sons, 2011. ISBN-13 978-0-470-56109-6.

HAWKES, Jon. *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*. Australia: Common Ground Publishing, 2001. ISBN 1-86335-049-7.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice: Co přináší pracovníkům?* ILO, 2011. ISBN 978-9-228-24419-9.

JENÍČEK, Vladimír, FOLTÝN, Jaroslav. *Globální problémy světa v ekonomických souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-326-4.

KASTENHOLZ, Hans G., ERDMANN, Karl-Heinz, WOLF, Manfred. *Nachhaltige Entwicklung: Zukunftchancen für Mensch und Umwelt*. Berlin: Springer Verlag, 2013. ISBN 978-3-642-80056-6.

KORČÁK, Pavel. *Naše společná budoucnost: Světová komise pro životní prostředí a rozvoj*. Praha: Academia, 1991. ISBN 80-85368-07-2.

KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAIER, Karel a kol. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4198-7.

MALTHUS, Thomas Robert. *An Essey on the Principle of Population*. New York: Cosimo Classics, 2006. ISBN 1-59605-785-8.

MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.

PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-468-7.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip & THORNHILL, Adrian. *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited, 2009. ISBN 978-0-273-71686-0.

SOLOW, R. 1991. *Sustainability: an economist's perspective, the eighteenth J. Seward Johnson lecture to the Marine Policy Center, Woods Hole Oceanographic Institution*. In: DORFMAN, R.; DORFMAN, N. (eds.). *Economics of the Environment: Selected Readings*. New York: Norton, 1991, s. 179–187.

STIER, Winfried. *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin: Springer-Verlag, 1999. ISBN 978-3-540-65295-3.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv. *Společenská odpovědnost firem v citlivých odvětvích*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9686-9.

VON HAUFF, Michael. *Nachhaltige Entwicklung Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2014. ISBN 978-3-486-85600-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

YENCKEN, David, WILKINSON, Debra. *Resetting The Compass: Australia's Journey Towards Sustainability*. Clayton North, Victoria: CSIRO Publishing, 2001. ISBN 978-06-430-9173-3.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*. New York: Oxford University Press, 1987. ISBN 978-0-192-82080-8.

### **Internetové zdroje**

ADRA. *Indikátory rozvoje a trvalé udržitelnosti* [online]. 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.adra.cz/opravdovysvet/novinky/id/indikatory-rozvoje-a-trvale-udrzitelnosti>

Aktuálně.cz. *Index štěstí: 92. příčku mají Češi, vedou Kostaričané* [online]. 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/index-stesti-92-pricku-maji-cesi-vedou-kostaricane/r~i:article:750782/?redirected=1519800058>

Aktuálně.cz. *Má být firma udržitelná? Musí to chtít i zaměstnanci* [online]. 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ma-byt-firma-udrzitelna-musi-to-chtit-i-zamestnanci/r~i:article:740792/?redirected=1519465396>

Die UN-Menschenrechtscharta. *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte* [online]. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.menschenrechtserklaerung.de/>

Asociace společenské odpovědnosti. *Odpovědné veřejné zadávání je příležitostí pro odpovědné dodavatele* [online]. 2017 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: [http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2017/12/A-CSR\\_Listi\\_prosinec\\_2017.pdf](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2017/12/A-CSR_Listi_prosinec_2017.pdf)

BARKING, Jan. *Adam Smith und die industrielle Revolution. England im politischen Denken Europas des 18.-20. Jahrhunderts: Geschichte, Mythos, Modell.* Bundesrepublik Deutschland, 2006. Universität Kassel. Studienarbeit. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=U\\_g9h0E8XO0C&printsec=frontcover&dq=industrielle+revolution&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiC15zx\\_YnZAhWJIAKHb9nAw8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=industrielle%20revolution&f=false](https://books.google.cz/books?id=U_g9h0E8XO0C&printsec=frontcover&dq=industrielle+revolution&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiC15zx_YnZAhWJIAKHb9nAw8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=industrielle%20revolution&f=false)

Bundeszentrale für politische Bildung. *Human Development Index (HDI)* [online]. 2018 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/megastaedte/64733/hdi>

Business & Human Rights Resource Centre. *UN Guiding Principles* [online]. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.business-humanrights.org/en/un-guiding-principles>

CENIA. *Udržitelný rozvoj* [online]. 2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: [http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB](http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB)

Center for International Earth Science Information Network, Columbia University. *Environmental Performance Index* [online]. 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://epi.envirocenter.yale.edu/>

Česká tisková kancelář. *Index cílů udržitelného rozvoje: ČR je ze 157 zemí pátou nejlepší* [online]. 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/108849>

ČSÚ. *Koncepty a měření udržitelného rozvoje* [online]. 2018 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536364/1605-07-2.pdf/2acd6b0b-ad63-4a6f-9cf6-dc3c1fa1ee7b?version=1.0>

Deloitte. *Green Frog Award – Cena za nejlepší zprávu o trvalé udržitelnosti* [online]. 2018 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/green-frog-award.html>

Ecovadis. *Nachhaltigkeits-Bewertungsplattform* [online]. 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.ecovadis.com/de/>

Ekolist.cz. *Rio+20 – Konference OSN o udržitelném rozvoji (UNCSD)* [online]. 2018 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/specialy/rio-20>

Environmental leader. *Sustainable Development Goals: Why Business Should Care* [online], 2018 [cit. 2018-02-20] Dostupné z: <https://www.environmentalleader.com/2015/12/sustainable-development-goals-why-business-should-care/>

Ethical Corporation. *60% of companies are integrating the SDGs into business strategy* [online], 2018 [cit. 2018-02-20] Dostupné z: <http://www.ethicalcorp.com/60-companies-are-integrating-sdgs-business-strategy>

Euroskop.cz. *Smlouva o Evropské unii*. [online], 2018 [cit. 2018-02-04] Dostupné z: [http://www.euroskop.cz/gallery/2/758-smlouva\\_o\\_eu\\_puvodni\\_verze.pdf](http://www.euroskop.cz/gallery/2/758-smlouva_o_eu_puvodni_verze.pdf)

Global Network on Sustainability and Education. *Elements of Sustainable Development in School Culture* [online], 2018 [cit. 2018-02-10] Dostupné z: <https://gnse.wordpress.com/2013/08/28/elements-of-sustainable-development-in-school-culture/>

Globální cíle.cz *O SDGs* [online], 2018 [cit. 2018-02-24] Dostupné z: <http://www.globalnicile.cz/o-sdgs/>

GRI. *About GRI* [online], 2018 [cit. 2018-01-27] Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

GRI, UN Global Compact, WBSCD. *SDG Compass* [online], 2018 [cit. 2018-01-27] Dostupné z: [https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/development/SDG\\_Compass\\_German.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/SDG_Compass_German.pdf)

Guardian Sustainable Business. *More than half of all businesses ignore UN's sustainable development goals* [online], 2018 [cit. 2018-02-20] Dostupné z: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/sep/30/businesses-ignore-un-sustainable-development-goals-survey>

Gulag Bound. *Sustainable Development Explained* [online], 2018 [cit. 2018-02-10] Dostupné z: <http://gulagbound.com/18048/sustainable-development-explained/>

Heineken Česká republika, a.s. *CSR a trvale udržitelný rozvoj* [online]. 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/udrizitelnost?age=more>

Hospodářská komora, Flagship CSR Consultancy. *CSR a udržitelný rozvoj – proč, co a jak?* [online]. 2017 [2018-03-02] Dostupné z: <http://www.hkpraha1.cz/wp-content/uploads/2017/09/CSR-Manua-%CC%811-HKP1-Flagship.pdf>

IAC Publishing, LLC. *What are disadvantages of sustainable development?* [online]. 2018 [2018-02-13] Dostupné z: <https://www.reference.com/science/disadvantages-sustainable-development-aa5902a0b94f75ce>

iDNES.cz. *Ekonomika* [online]. 2018 [2018-02-13] Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/lidl-konci-s-igelitkami-0vc-/ekonomika.aspx?c=A170217\\_075634\\_ekonomika\\_nio](https://ekonomika.idnes.cz/lidl-konci-s-igelitkami-0vc-/ekonomika.aspx?c=A170217_075634_ekonomika_nio)



IFPMA. *Global Code Comparison* [online]. 2018 [2018-02-13] Dostupné z: <https://www.ifpma.org/>

Industrie und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken. *Tripple Bottom Line und Tripple Top Line* [online]. 2018 [2018-02-13] Dostupné z: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1\\_3\\_b\\_triple\\_bottom\\_line\\_und\\_triple\\_top\\_line\\_1532.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_b_triple_bottom_line_und_triple_top_line_1532.htm)

Industrie und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken. *Index of Sustainable Economic Welfare* [online]. 2018 [2018-02-28] Dostupné z: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/index\\_of\\_sustainable\\_economic\\_welfare\\_1874.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/index_of_sustainable_economic_welfare_1874.htm)

Informační centrum OSN v Praze. *Harmonizace rozvoje a životního prostředí* [online], 2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.archiv.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=827>

Informační centrum OSN v Praze. *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs): FAKTA* [online], 2017 [cit. 2017-10-25] Dostupné z: <http://www.osn.cz/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

Internationale Arbeitsorganisation. *ILO Kernarbeitsnormen* [online], 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm>

Ipsos. *Generace Y – jiná cílová skupina* [online], 2011 [cit. 2018-03-16] Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/generace-y-jina-cilova-skupina>

Ipsos. *Ipsos partnerem summitu GLOBAL COMPACT 2030 v Praze* [online], 2016 [cit. 2018-03-02] Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/ipsos-partnerem-summitu-global-compact-2030-v-praze>

Ipsos. *Jak oslovit a zaujmout mladou generaci Z* [online], 2018 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/jak-oslovit-zaujmout-mladou-generaci-z>

Louda, Jiří. *Udržitelný rozvoj a jeho aplikace v podmínkách ČR – výzva nebo hrozba pro národní hospodářství* [online], 2012 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: [http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/2012/02/fewpp\\_Louda\\_udrzitelnyrozvoj.pdf](http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/2012/02/fewpp_Louda_udrzitelnyrozvoj.pdf)

MEDIAGURU. *Mediální slovník* [online]. 2018 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/encyklopedie-medii/slovník/klicova-slova/millennials/>

Medien Produktion GmbH. *Marketing import* [online]. 2018 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://www.marketingimpott.de/blog/die-verschiedenen-arten-der-below-the-line-werbung/>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR). *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje* [online], 2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>

Ministerstvo životního prostředí (MŽP). *Zákon o životním prostředí* [online], 2018 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/>

Ministerstvo životního prostředí (MŽP). *Cíle udržitelného rozvoje – Sustainable Development Goals - SDGs* [online], 2018 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/cile\\_udrzitelneho\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/cile_udrzitelneho_rozvoj)

Místní Agenda 21. *O MA21* [online], 2017 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx>

OECD. *Leitsätze für multinationale Unternehmen* [online], 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm>

Plzeňský Prazdroj, a.s. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2016* [online]. 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: [https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2017/01/zprava\\_o\\_odpovednosti\\_2016.pdf](https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2017/01/zprava_o_odpovednosti_2016.pdf)

Regierungskommission. *Deutscher Corporate Governance Kodex* [online]. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.dcgk.de/en/home.html>

Responsible-investor.com. *RI Asia Japan 2018* [online], 2018 [cit. 2018-02-21] Dostupné z: <https://www.eiseverywhere.com/ehome/278780/summary/>

Retail News. *Prestižní ocenění za naplňování Cílů udržitelného rozvoje OSN poprvé v ČR* [online], 2018 [cit. 2018-02-25] Dostupné z: <http://retailnews.cz/aktualne/prestizni-oceneni-za-naplnovani-cilu-udrzitelneho-rozvoje-osn-poprve-v-cr/>

RYNDA, Jan. *Trvale udržitelný rozvoj* [online], 2018 [cit. 2018-02-19] Dostupné z: [http://cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHV0HSB/\\$FILE/tur.pdf](http://cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHV0HSB/$FILE/tur.pdf)

Sedmá generace – společensko-ekologický časopis. *Odvaha k informacím* [online], 2018 [cit. 2018-02-28] Dostupné z: <http://www.sedmagerace.cz/text/detail/verim-v-hodnotu-utopie>

SGS Group. *ISO 26000 – Školení zavedení - Společenská odpovědnost* [online], 2018 [cit. 2018-04-1] Dostupné z: <http://www.sgsgroup.cz/cs-cz/trainingservices/sustainability/social-compliance/iso-26000-adoption-training-social-responsibility>

ŠKODA AUTO. *Zpráva trvale udržitelného rozvoje* [online], 2018 [cit. 2018-02-21] Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/udrzitelnost>

Umwelt Dialog. *Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft* [online], 2010 [cit. 2018-04-01] Dostupné z: [http://www.umweltdialog.de/de/csr-management/csr-nachrichten/archiv/2010-11-29\\_Leitbild\\_fuer\\_verantwortliches\\_Handeln\\_in\\_der\\_Wirtschaft.php](http://www.umweltdialog.de/de/csr-management/csr-nachrichten/archiv/2010-11-29_Leitbild_fuer_verantwortliches_Handeln_in_der_Wirtschaft.php)

United Nations. *Global Compact Lead* [online], 2018 [cit. 2018-04-01] Dostupné z: <https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/gc-lead>

United Nations – Sustainable Development Knowledge Platform. *Major groups and other stakeholders* [online], 2018 [cit. 2018-02-20] Dostupné z: <https://sustainabledevelopment.un.org/mgos>

United Nations – Sustainable Development Knowledge Platform. *Report of the World Commission on Environment and Development* [online], 2018 [cit. 2018-02-03] Dostupné z: <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>

United Nations. *Sustainable Development Goals* [online], 2018 [cit. 2018-01-27] Dostupné z: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

United Nations – Sustainable Development Knowledge Platform. *SDG Indicators* [online], 2018 [cit. 2018-02-27] Dostupné z: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/indicators>

United Nations. *Principles of Sustainability an exploration of sustainability* [online], 2018 [cit. 2018-02-27] Dostupné z: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

University of Idaho. *Principles of Sustainability an exploration of sustainability* [online], 2018 [cit. 2018-02-20] Dostupné z: [http://www.webpages.uidaho.edu/sustainability/casestudies/course\\_trailer.html](http://www.webpages.uidaho.edu/sustainability/casestudies/course_trailer.html)

UNRISD. *Global Trends: Challenges and Opportunities in the implementation of the Sustainable Development Goals*. [online], 2018 [cit. 2018-01-27] Dostupné z: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/1B970CE3C63126F2C12580E40037BBBC/\\$file/Global%20Trends\\_UNDP%20and%20UNRISD\\_FINAL.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/1B970CE3C63126F2C12580E40037BBBC/$file/Global%20Trends_UNDP%20and%20UNRISD_FINAL.pdf)

Úřad vlády ČR. *Udržitelný rozvoj*. [online], 2018 [cit. 2018-01-27] Dostupné z: <https://rvur.vlada.cz/clanky/urad-vlady-predstavil-verejnosti-plan-jak-chce-cesko-napl-nit-cile-udrzitelneho-rozvoje>

Zoological Society of London, WWF. *Living Planet Index*[online], 2018 [cit. 2018-02-28] Dostupné z: <http://www.livingplanetindex.org/home/index>

## **Ostatní zdroje**

HERZNER, Alexander. Ředitel institutu pro udržitelnost v technologii a ekonomii (Institut für Nachhaltigkeit in Technik und Wirtschaft). Rozhovor ze dne 12.4.2018, Weiden, Spolková republika Německo.

BAUER, Martin. Finanční manažer ve společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. Rozhovor ze dne 29.3.2018, Holýšov, Česká republika.

BAUER, Martin; KAUFNEROVÁ, Karolína; BERAN, Ondřej; BICKOVÁ, Lucie, HAUEROVÁ, Michaela; BOUKALOVÁ, Adéla. Focus group ze dne 8.3.2018 ve společnosti EvoBus Česká republika s.r.o., Holýšov, Česká republika.

# Seznam příloh

**Příloha A:** Malthusova populační teorie

**Příloha B:** Přehled cílů trvale udržitelného rozvoje, tzv. SDGs

**Příloha C:** Přehled důležitých událostí OSN k problematice trvale udržitelného rozvoje

**Příloha D:** Aplikace udržitelného rozvoje ve firmě Plzeňský Prazdroj a.s.

**Příloha E:** Vybrané globální cíle aplikované do strategie Plzeňského Prazdroje, a.s.

**Příloha F:** Pohled na SDGs ze strany Plzeňského Prazdroje, a.s.

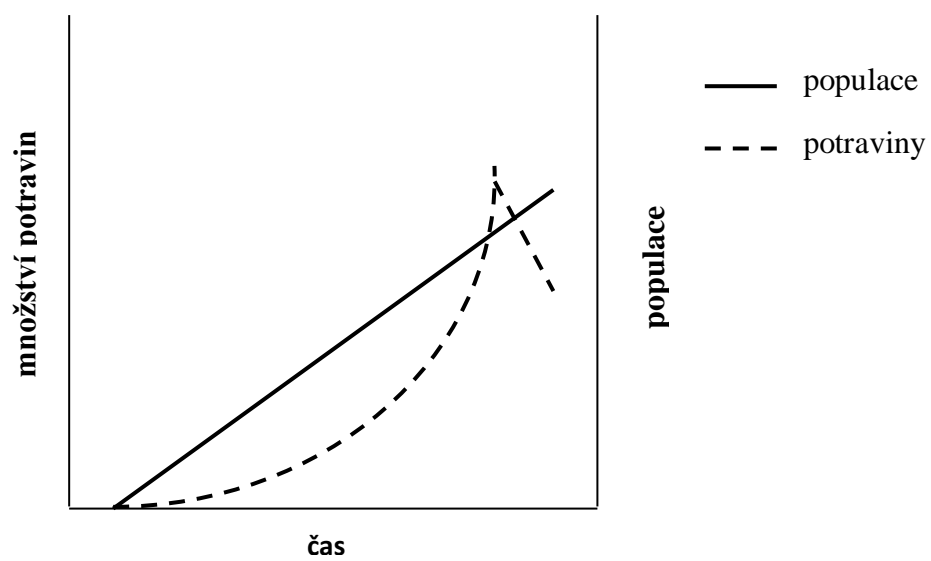
**Příloha G:** Aplikace udržitelného rozvoje ve firmě Heineken Česká republika a.s.

**Příloha H:** Organizace a řízení trvale udržitelného rozvoje ve firmě ŠKODA AUTO

**Příloha I:** Protokol o provedených rozhovorech

**Příloha J:** ISO 26000 a SDGs

## Příloha A: Malthusova populační teorie



Zdroj: vlastní zpracování dle Goodstein (2011), 2018

## **Příloha B: Přehled důležitých událostí OSN k problematice trvale udržitelného rozvoje**

- **United Nations Conference on the Human Environment (UNCHE)**

První konference na téma životního prostředí konaná v roce 1972 ve Stockolmu. Stala se východiskem pro později diskutované téma udržitelného rozvoje (Von Hauff, 2014).

- **World Commission on Environment and Development (WCED)**

Vznik světové komise OSN pro životní prostředí a rozvoj. Jejím úkolem bylo vytvořit zprávu o životním prostředí a globální problematice do roku 2 000. Předsednictví se ujali: norská předsedkyně ministrů Gro Harlem Brundtland a německý ekonom Volker Hauff. Výsledkem bylo vydání zprávy „Our common Future“ v roce 1987 (Von Hauff, 2014; United Nations, online, 2018).

- **Commission on Sustainable Development (CSD)**

Komise pro udržitelný rozvoj byla zřízena Valným shromážděním OSN v roce 1992, aby zajistila účinné sledování a kontrolu konference Organizace spojených národů o životním prostředí a rozvoji (UNCED), známou také pod názvem „Summit Země“ (Von Hauff, 2014; United Nations, online, 2018).

- **United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)**

Konference Organizace spojených národů o životním prostředí a rozvoji uskutečněná v Rio de Janeiro v roce 1992. Výsledkem bylo vydání několika deklarácí, mezi které patří i „Agenda 21“ (Von Hauff, 2014).

- **World Summit on Sustainable Development (WSSD)**

Konference OSN v roce 2002 v Johannesburgu, bezprostředně navázala na problematiku diskutovanou na UNCED. Pozornost a přímé kroky k řešení výzev byly věnovány tématům: zachování přírodních zdrojů ve světě, rostoucí nároky na potraviny, vodu, energii, sanitaci atd. Výsledkem bylo sestavení plánu implementace udržitelného rozvoje (Von Hauff, 2014; United Nations, online, 2018).

- **World Summit on Sustainable Development (WSSD)**

Konference konaná v roce 2012 v Rio de Janeiro. Výsledkem bylo odsouhlasení dokumentu „Přeměna našeho světa: Agenda pro trvale udržitelný rozvoj 2030“. Dále proběhla specifikace 17 globálně platných cílů, tzv. SDGs (Von Hauff, 2014).

## **Příloha C: Přehled cílů trvale udržitelného rozvoje, tzv. SDGs**

### *Cíl č.1: Konec chudoby*

Tento problém se týká v současné době zhruba 836 milionů lidí v oblastech zejména jižní Asie a subsaharské Afriky. Vysoká míra chudoby je typická pro země, kde převažují nestabilní politické režimy, časté konflikty. Extrémní chudoba se týká každého pátého člověka žijícího v rozvojových zemích, někdy jejich denní výše určená na přežití dosahuje 1,25 dolaru. Přesto je nutné podotknout, že se tato situace oproti roku 1990 zlepšila. Tehdy byl počet lidí žijících v extrémní chudobě zjištěn ve výši 1,9 miliardy.

### *Cíl č.2: Konec hladu*

Tento problém se vztahuje z velké části k subsaharské Africe a Asii. Počet podvyživených lidí se sice snížil oproti roku 1990 téměř o polovinu, přesto jeho výše je dech beroucí, jedná se o 795 milionů lidí. V přepočtu každý devátý člověk na světě trpí podvýživou. Nedostačující výživa má za následek 3,1 milionu úmrtí dětí ročně. Zároveň každé čtvrté dítě trpí špatným růstem.

### *Cíl č.3: Zdraví a kvalitní život*

Základní zdravotní péče by se mělo dostat každému člověku bez ohledu na věk, pohlaví, zemi, ve které žije. Stále umírá každoročně přibližně 6 milionů dětí před svými pátými narozeninami. Důležité je šířit očkování. Od roku 2000 zabránilo očkování proti spalničkám více než 15,6 milionů lidských životů. Tato výše je nepředstavitelná, tak málo stačí, nechat se očkovat popřípadě přispět na vakcíny, které by doputovaly k dětem v krizových oblastech.

### *Cíl č.4: Kvalitní vzdělání*

V této oblasti lze pozorovat určitý pokrok, neboť míra gramotnosti mladých ve věku 15-24 let se mezi lety 1990-2015 zlepšila celosvětově z 83% na 91%. Stále však nemožnost vzdělání postihuje 57 milionů dětí žijících především v konfliktních zemích světa. Polovina dětí, které nemohou řádně chodit do školy, žije v subsaharské Africe.

### *Cíl č.5: Rovnost mužů a žen*

V tomto ohledu se jedná o rovnoprávnost obou pohlaví a to jednak v možnostech získání kvalitního vzdělání, ale také v možnosti pracovního postupu na vybrané pracovní pozice. Nejhorší situace pro ženy a dívky je v Oceánii, západní Asii a Africe, kde mají dívky problém dosáhnout základního vzdělání. Šance by měly být pro každého stejné a rovnocenné, proto byl tento cíl zahrnut do globálních cílů trvale udržitelného rozvoje světa.



### Cíl č.6: Pitná voda, kanalizace

Zajištění pitných zdrojů je nezbytné pro život a stále se nedostává v dostatečném množství. V roce 2015 mělo přístup k tomuto zdroji 91% populace, oproti roku 1990 se situace zlepšila. Tehdy bylo z výzkumu zjištěno, že pouze 76% lidí má k dispozici pitné zdroje. Přesto však každý den zemře v průměru 5 000 dětí v důsledku špatné vody. Toto zjištění vyvolává výzvu ke zlepšení. Mnoho organizací se také zabývá humanitární pomocí, která se týká zabezpečení základních hygienických pomůcek či zařízení. Stále nemá 2,5 miliardy lidí dostupnost k sanitaci (toalety, kanalizace, latríny).

### Cíl č.7: Dostupné a čisté energie

Tento cíl se zabývá zajištěním přístupu k dostupným a spolehlivým moderním zdrojům energie. Je to z důvodu, že 1,3 miliardy lidí na světě (v přepočtu každý pátý člověk) nemá přístup k elektřině. Je zajímavé, že v dnešní době stále 3 miliardy lidí využívají k vaření dřevo, uhlí či živočišný odpad. Energetika je spojená z velké části s klimatickými změnami, které mají za následek globální oteplování. Z důvodu, že energetika produkuje 60% celosvětových emisí, je čím dál tím větší pozornost zaměřena na obnovitelné zdroje, které jsou nevyčerpatelné. Lze zmínit: geotermální energie, energii ze slunce, vody, větru.

### Cíl č.8: Důstojná práce a ekonomický růst

S tímto problémem je spojen fakt, že se celosvětově výrazným způsobem zvýšila nezaměstnanost, a to ze 170 miliónů na 202 miliónů. Téměř 2,2 miliardy lidí žije na hranici chudoby nebo pod ní, tedy si musí vystačit s méně než 2 dolary na den. V tomto ohledu je třeba cílit na malé a střední podniky, které jsou páteří podnikatelské industrializace a mohou vytvářet nová pracovní místa. Jejich podíl je 90% na celkovém businessu.

### Cíl č.9: Průmysl, inovace a infrastruktura

Dobře vybudovaná infrastruktura souvisí především s produktivitou firem. V Africe a jižní Asii je tak snížena zhruba o 40% než jaký je potenciál firem. Za dva klíčové body, které je nutné zajistit je nepřetržitá dodávka elektřiny a přístup ke spolehlivým telefonním službám. Odstranění těchto dvou hlavních příčin by nepochybně podpořilo potenciál zejména zemědělskopřemyslových podniků.

### Cíl č.10: Méně nerovnosti

Příjmy jsou stále více nerovnoměrně rozděleny ve společnosti. Na základě stále více se prohlubujících rozdílů v příjmech a rozevírání tzv. ekonomických nůžek je snaha vybudovat

rovnocenné podmínky, která povedou k jejich sevření. Celosvětově se výrazně zlepšil systém sociální ochrany a díky tomu klesl i počet mateřské úmrtnosti v rozvojových zemích.

#### Cíl č.11: Udržitelná města a obce

Stále více roste popularita měst oproti obcím ohledně preferencí obyvatel, polovina světové populace žije ve městech (3,5 miliardy lidí). Města jsou zdrojem technologických inovací a potenciálem zvýšení efektivity, ale na druhou stranu spotřebují 60 – 80% energie a vyprodukují 75% veškerých emisí. Proto je důležité cílit pozornost v tomto ohledu právě na města, která se mohou přiklonit ke snížení zdrojů energie a například k ohřevu vody využívat solární panely.

#### Cíl č.12: Odpovědná výroba a spotřeba

Každoročně se zbytečně vyplývá 1,3 miliard tun potravin. Pokud bude dosaženo předpokladu, že v roce 2050 bude na planetě Zemi 9,6 miliardy obyvatel, bude při současné spotřebě a nastavení životního standardu zapotřebí 3 takových planet. Proto by se mělo v rámci možností zamezit plýtvání a eliminovat tak dopady, které se mohou další generace týkat.

#### Cíl č.13: Klimatická opatření

Tato problematika se týká neustálého zvyšování průměrné teploty, která se od roku 1880 do roku 2012 zvýšila o 0,95 stupně Celsia. Ve 21. století je predikováno, že by se mohla zvýšit až o 3 stupně, pokud lidstvo nezasáhne. V případě výrazné snahy by se mohlo jednat pouze o zvýšení ve výši 2 stupňů. Globální oteplování je spojeno s nadmírou oxidu uhličitého, který se snaží sice z velké části absorbovat oceány, ale přesto je ho obrovské množství. V důsledku oteplování dochází k tání ledovců a tím zvyšování mořských hladin.

#### Cíl č.14: Život ve vodě

Navzdory tomu, že oceány zaujímají 75% zemského povrchu, jsou domovem pro 200 000 živočichů, jsou největším zdrojem bílkovin, na základě rybolovu poskytují zaměstnání pro více jak 200 miliónu lidí, přes to všechno se nevěnuje dostatečná pozornost a péče, kterou by si zasloužily. Přes 40% oceánů je významným způsobem poznamenáno lidskou činností. Úlovky ryb se ročně pohybují okolo 80 miliónů tun, což brání znovuoobnovení zásob ryb. Mělo by se tedy lépe hospodařit s tímto pokladem světa a zbytečně nenarušovat rovnováhu vodního světa nadbytečným rybolovem. Především by se mělo zamezit vhazováním odpadků do oceánů a způsobovat jeho znečišťování.

### Cíl č.15: Život na souši

V rámci tohoto cíle je snahou chránit a podporovat suchozemské ekosystémy a tím tedy nepřipravit o domov mnoho rostlin, hmyzu a živočichů (biodiverzity), kterým hrozí vyhynutí. Každoročně vymizí 13 miliónů lesa, což představuje úbytek 23 hektarů za minutu.






### Cíl č.16: Mír, spravedlnost a silné instituce

Celosvětový mír je nezbytný k důstojnému žití a výchově dalších generací. S tím je spojena i problematika uprchlíků, kteří migrují do zemí, kde hledají právě mír, spravedlnost a klidné prostředí pro kvalitní život.

### Cíl č.17: Partnerství ke splnění cílů

Finanční prostředky, které byly zahrnuty do celosvětového rozvoje, se v roce 2014 vyšplhaly na částku 135 miliard dolarů. Obrovskou podporou rozvojových zemí bylo osvobození od cla při dovozu do zemí rozvinutých. Dalším podstatným faktem je navýšení počtu internetových uživatelů v Africe téměř o dvojnásobek v posledních čtyřech letech. Pozitivní skutečnost je také pokrytí 95% populace mobilním signálem. Důležité je však v podpoře pokračovat, neboť rozvinuté země jdou stále dopředu, proto případné snížení spolupráce a partnerství by mohlo vést ještě k větším rozdílům, než jsou (Informační centrum OSN v Praze, online, 2018).

**Příloha D:** Aplikace udržitelného rozvoje ve firmě Plzeňský Prazdroj a.s.

Priorita	Závazek	Výhled do 2020
<b>Podpora drobného podnikání</b> 	Zrychlit sociální rozvoj a růst prostřednictvím našeho dodavatelsko-odběratelského řetězce.	<i>S našimi zákazníky si nastavíme rozvojové plány ohledně směřování byznysu (kvalita provozoven, objemy, služby), které budeme na pravidelné bázi vyhodnocovat a společně reagovat na příležitosti pro zlepšení.</i>
<b>Odpovědná konzumace alkoholu</b> 	Usilovat o to, aby se pivo stalo přirozenou volbou pro umírněné a odpovědné konzumenty	<i>Budeme se snažit oslovit všechny konzumenty našich piv efektivními komunikačními kampaněmi a partnerskými aktivitami, jejichž cílem bude podpořit umírněnou a odpovědnou konzumaci piva.</i>
<b>Voda</b> 	Zajistit zdroje vody pro společné užívání našimi podniky a místním obyvatelstvem.	<i>Budeme monitorovat dodávky vody, o kterou se dělíme s místními obyvateli, prostřednictvím partnerské spolupráce zaměřené na řešení společných rizik v oblasti dodávek vody. Budeme nadále usilovat o snižování spotřeby vody.</i>
<b>Čistý vzduch a příroda</b> 	Snižovat množství odpadů a emisí CO <sub>2</sub> .	<i>Budeme nadále usilovat o snižování uhlíkové stopy a směřovat k provozu s nulovým odpadem. Do roku 2020 chceme dosáhnout hodnoty TDE nižší než 88 MJ/hl.</i>
<b>Suroviny</b> 	Podpora trvale udržitelného využívání půdy k pěstování pivovarnických surovin.	<i>Budeme nadále zachovávat principy odpovědného dodavatele při dodržování maximální kvality. Základními principy spolupráce a partnerství pro nás zůstávají korektní vztahy, dlouhodobost a férovost v nastavování podmínek.</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle Plzeňského Prazdroje a.s. (2018), 2018

**Příloha E:** Vybrané globální cíle aplikované do strategie Plzeňského Prazdroje, a.s.



# GLOBÁLNÍ CÍLE

pro udržitelný rozvoj



Zdroj: Plzeňský Prazdroj (2018), 2018

**Příloha F:** Pohled na SDGs ze strany Plzeňského Prazdroje, a.s.



Zdroj: Plzeňský Prazdroj (2018), 2018

## Příloha G: Aplikace udržitelného rozvoje ve firmě Heineken Česká republika a.s.



Zdroj: Heineken Česká republika a.s. (2018), 2018

**Příloha H: Organizace a řízení trvale udržitelného rozvoje ve firmě ŠKODA AUTO**



Zdroj: ŠKODA AUTO (2018), 2018



**Příloha I:** Protokol o provedených rozhovorech

<b>Identifikační údaje</b>	<b>Rozhovor 1</b>	<b>Rozhovor 2</b>
Datum realizace rozhovoru	29.3.2018	12.4.2018
Místo a čas dotazování	Holýšov, 11:00-12:00	Ostbayern, Weiden, 11:30-12:30
Délka rozhovoru	60 minut	60 minut
Způsob záznamu	Vlastní poznámky do PC, hlasový záznam	Vlastní poznámky do PC, hlasový záznam
Hodnocení rozhovoru	Velmi dobré	Velmi dobré
Jméno tazatele	Bc. Kristýna Černá	Bc. Kristýna Černá
<b>Údaje o informantovi</b>		
Jméno a příjmení	Ing. Martin Bauer	M. Sc. Alexander Herzner
Nejvyšší dosažené vzdělání	Vysokoškolské	Vysokoškolské
Zaměstnání, profese, pracovní pozice	Finanční manažer a vedoucí oddělení controllingu.	Přednášející na Podnikohospodářské fakultě, ředitel institutu pro udržitelnost v technologii a ekonomii.
Odvětví, firma	EvoBus Česká republika s.r.o.	Institut für Nachhaltigkeit in Technik & Wirtschaft
<b>Průběh rozhovoru</b>		
Úvod	Vzájemné představení se, navození důvěrné atmosféry, uvedení důvodu a tématu schůzky.	Vzájemné představení se, navození důvěrné atmosféry, uvedení důvodu a tématu schůzky.
Hlavní část	Pokládání strukturovaných otázek.	Pokládání strukturovaných otázek.
Závěr	Poděkování a celkové shrnutí rozhovoru.	Poděkování a celkové shrnutí rozhovoru.
Atmosféra rozhovoru	Velmi příjemná a uvolněná.	Velmi příjemná a uvolněná.
Problémy, rušení rozhovoru	Žádné problémy nebyly zaznamenány.	Žádné problémy nebyly zaznamenány.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

## Příloha J: ISO 26000 a SDGs



Zdroj: vlastní zpracování dle International Organization for Standardization (2018), 2018

# Abstrakt

ČERNÁ, Kristýna. *Trvale udržitelný rozvoj v podnikání*. Diplomová práce.

Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 123 s., 2018

**Klíčová slova:** trvale udržitelný rozvoj, globální cíle OSN, stakeholders, měření, reportování

Tématem předložené diplomové práce je koncept Trvale udržitelný rozvoj v podnikání. Hlavním cílem této práce je na základě provedeného výzkumu představit koncept a jeho implementaci do podnikatelské sféry včetně jeho měření a reportingu. První kapitola je zaměřena na specifikaci výzkumu, jeho metodiky a vybraných výzkumných nástrojů. Druhá kapitola se zabývá teoretickými východisky a ukotvením konceptu od historického vývoje až po současnost včetně uvedení trendů do budoucna. Zároveň poskytuje postup a argumenty ohledně implementace udržitelnosti do podnikání. Problematika udržitelnosti souvisí s měřením, monitoringem a vyhodnocováním, proto byly představeny v následující kapitole nástroje a standardy týkající se měření a reportingu výše zmíněného trendu. V rámci praktické části byly představeny vybrané podnikatelské subjekty a projekty, které již zahrnuly trend udržitelnosti do běžné praxe. Dále byla provedena realizace výzkumu prostřednictvím vybraných výzkumných metod a následně analýza oblastí v rámci koncernu DAIMLER, ve kterých byl trend udržitelnosti implementován. Zjištěné poznatky byly využity pro návrh možné realizace trendu do podniku EvoBus Česká republika s.r.o., která je dceřinou společností koncernu.

## Abstract

ČERNÁ, Kristýna. *Sustainable business development*. Diploma thesis.

Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 123 p., 2018

**Key words:** Sustainable Development, United Nations Sustainable Development Goals, stakeholders, measurement, reporting

The topic of this presented diploma thesis is a concept Sustainable business development. The main objective of this work is, based on the research realized, to introduce the concept and its implementation into the business sphere including measurement and reporting. The first chapter focuses on the specification of research, its methodology and selected research tools. The second chapter deals with the theoretical background and anchoring the concept from historical development to the present including trends in the future. Concurrently it provides the process and arguments for implementation enterprise sustainability. The problematics of sustainability is related to measurement, monitoring and evaluation, therefore the tools and standards related to measurement and reporting of the above mentioned trend were presented in the next chapter. Within the practical part, selected business entities and projects have already been introduced, which have already included the sustainability trend into the usual practice. Further the research was carried out through selected research methods and the analysis of areas within the DAIMLER concern, in which the sustainability trend was implemented. The findings were used to design a possible realization of the trend in EvoBus Czech Republic s.r.o., which is a subsidiary of the concern.