VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Udržitelný nákup v prostředí finanční instituce Sustainable procurement in a financial institution environment

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Leden / 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Stanislava Slavíková Bízová / KEMMA 04

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 1.12.2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala doc. Ing. Marii Bohaté za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Primárním cílem práce bylo zmapovat aktuální situaci a praktiky týkající se udržitelného nákupu, respektive udržitelného zadávání v České republice, se zaměřením na finanční instituce jako jsou banky a pojišťovny.
Sekundárním cílem bylo zjistit, do jaké míry se dodavatelé setkávají v zadávací dokumentaci výběrových řízení s požadavky na udržitelnost. Dále zda jsou připraveni předkládat nabídky na udržitelné produkty nebo služby, popřípadě prokázat svůj pozitivní přístup k udržitelnosti, resp. v oblasti ESG. Provedený průzkum byl zaměřen zejména na výběrová řízení zadavatelů z finančního sektoru, s následným porovnáním získaných dat z dodavatelského řetězce s informacemi veřejně deklarovanými ze strany finančních institucí v ČR.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je založena na literární rešerši problematiky udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem a na propojení do nákupního procesu podniku, s využitím komparace sekundárních zdrojů a následnou syntézou poznatků.
Praktická část je věnována kvalitativnímu výzkumu provedeného analýzou veřejně dostupných zdrojů týkajících se příkladů dobré praxe v oblasti udržitelného nakupování a dále analýze situace u největších finančních institucí působících v ČR. Dále v rámci praktické části byl proveden vlastní výzkum formou kvantitativního šetření skrze online dotazníkové šetření mezi dodavateli ve vytipovaných sektorech, relevantních pro oblast nákupů pro finanční instituce. Výsledky jsou znázorněny pomocí grafů.

Koncepce a zaměření práce vychází i z osobní zkušenosti a zájmu autorky této práce, jež pracuje v oddělení nákupu finanční skupiny ČSOB a tématu udržitelného nákupu se věnuje v rámci své pracovní náplně.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V zavádění ESG parametrů do dodavatelsko-odběratelského řetězce, včetně udržitelného nakupování produktů a služeb do interních procesů, jsou aktivnější společnosti s nadnárodní účastí. České společnosti se k tomuto trendu postupně přidávají a inspirují se již zavedenou praxí (vč. metodiky a zkušeností z veřejné správy).
V rámci analýzy byla potvrzena silná podpora udržitelnosti u finančního sektoru, kde byl nalezen shodný postup ve více bodech (zejména účast v zájmových organizacích, certifikace, etický kodex a ESG dotazník pro dodavatele, přechod na elektromobilitu, nákup elektřiny z obnovitelných zdrojů).
V rámci vlastního průzkumu dodavatelé potvrdili, že se v poptávkách setkávají s požadavky na udržitelné produkty a/nebo služby ve více než 60 % případů, v hodnocení udržitelnosti u 56 % (u finančního sektoru hlavně u ČSOB, Komerční banky, České spořitelny). Nabídkou udržitelných produktů a/nebo služeb disponuje 55 % respondentů. Současně 42 % zastává názor, že za udržitelnost je třeba si při nákupu připlatit (v průměru do 10 % ceny, v závislosti na komoditě). Respondenti potvrdili největší podíl vlastní angažovanosti v oblasti ESG v oblastech úspory energie, vody, snížení emisí a odpadů, snížení tisku, přijetí etického kodexu a ve spolupráci se sociálními podniky. Téměř polovina respondentů vnímá, že udržitelný dodavatelsko-odběratelský vztah by měl být standardem.
Výsledky práce jsou určeny primárně pro pracovníky nákupu ve finančních institucích, nicméně mohou být užitečným zdrojem informací i pro nákupní, CSR či jiná oddělení ostatních organizací či pro samotné dodavatele.

4. Závěry a doporučení:

Závěrečná doporučení jsou upravená pro oblast finančních institucí v ČR a zahrnují konkrétní návodné tipy pro zavedení a/nebo rozvoj udržitelného nakupování a pro implementaci požadavků na poptávané zboží a služby. Uvedené návrhy lze uchopit jako kontrolní list se zvážením, zda je daný návrh v organizaci implementovatelný či nikoliv, popřípadě jej lze modifikovat na potřeby a strategické cíle dané organizace. Důležité je vyřešit dilema, zda či do jaké výše je společnost ochotna si za udržitelnější řešení připlatit, je-li zde rozdíl oproti standardním alternativám. Nutné je rovněž zdůraznit významnou roli komunikace, a to nejen interně, ale i vůči dodavatelům, resp. uchazečům ve výběrovém řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákup, dodavatelský řetězec, udržitelnost, udržitelný nákup, ESG.

1. Main objective:

The primary objective was to map the current situation and practices related to sustainable procurement in the Czech Republic, with a focus on financial institutions such as banks and insurance companies.
The secondary objective was to determine to what extent suppliers encounter sustainability requirements in tender documentation. Besides whether they are ready to submit bids for sustainable products or services and to demonstrate their positive approach to sustainability or ESG. The survey was focused on suppliers' experience from tenders. The results were compared with the data obtained from the supply chain with the information publicly declared by financial institutions in the Czech Republic.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part is based on a literature search of sustainability and corporate social responsibility issues and their linkage to the purchasing process among companies, using a comparison of secondary sources and subsequent synthesis of knowledge. The practical part is devoted to qualitative research carried out by analysing publicly available sources related to good practice in the means of sustainable procurement, as well as an analysis of the situation among the largest Czech financial institutions, followed by quantitative research in the form of an online questionnaire survey among suppliers in selected sectors relevant to procurement of financial institutions. The results are expressed graphically.

The focus of the work is also based on the personal experience and interest of the author of this thesis who works in the procurement department of the ČSOB financial group.

3. Result of research:

Multinational companies were found more active in introducing ESG parameters into the supply chain, together with embedding sustainable purchasing of products and services procedures into internal processes. Czech companies are gradually joining, taking inspiration from established practices (including methodology and experience from public administration). The analysis confirmed strong support for sustainability in the financial sector where a consistent approach was found on several points (i.e. Code of Conduct, electromobility).
Based on the survey, suppliers confirmed they encounter requirements for sustainable products/services in more than 60 % of tenders, the sustainability assessment in 56 % of tenders (in the financial sector mainly from ČSOB, Komerční banka, Česká spořitelna). 55 % of respondents offer a range of sustainable products/services while 42 % believe there are additional costs for sustainable solution (on average up to 10 % of the price). Respondents declared the highest share of their own ESG commitment in the areas of energy and water saving, emission and waste reduction, printing reduction, the code of ethics and in cooperation with social enterprises. Almost half of respondents perceived that a sustainable supply chain should be the market standard.

The results are addressed for procurement department of financial institutions but can also be a useful source of information for procurement, CSR and other departments in various companies and suppliers themselves.

4. Conclusions and recommendation:

The final recommendations are aimed for the area of financial institutions in the Czech Republic, including specific guidance for the implementation and/or development of sustainable procurement.
The suggestions can be taken as a checklist with consideration of implementable potential or can be modified to the needs and strategic objectives of the company. It is important to solve the dilemma whether or to what extent the company is willing to pay an extra charge for a more sustainable solution in case there is a price difference from the standard alternatives. It is also necessary to stress the important role of communication, not only internally but also towards suppliers or tenderers.

KEYWORDS

Procurement, supply chain, sustainability, sustainable procurement, ESG.

JEL CLASSIFICATION

A13	Relation of Economics to Social Values
G2	Financial Institutions and Services
M14	Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility
Q56	Environment and Development; Environment and Trade

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Stanislava Slavíková Bízová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Udržitelný nákup v prostředí finanční instituce
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1 Podnikový nákup 2.2 Udržitelnost 2.3 Udržitelný nákup 2.4 Metodika práce 3. Praktická část 3.1 Praktiky udržitelného nákupu v ČR 3.2 Analýza současného stavu v oblasti nákupu finančních institucí 3.3 Výzkum a interpretace výsledků 3.4 Návrhy a doporučení 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ACHILLAS, Ch., BOCHTIS, D., AIDONIS D., FOLINAS, D. *Green supply chain management*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 978-1-138-64460-1. • AICHBAUER, S., BUCHHAUSER, M., ERBEN, A., STEINERT, S., TIETZE, D., WIKING, E. *Responsible Procurement: Leading the Way to a Sustainable Tomorrow*. Cham: Springer, 2022. ISBN 978-3-030-98640-7. • ANDHOV, M., CARANTA, R., WIESBROCK, A. *Cost and EU Public Procurement Law: Life-Cycle Costing for Sustainability*. New York: Routledge, 2020. ISBN: 978-0-429-06004-5. • KOUDELKOVÁ, P. a kol. *Společenská odpovědnost firem a organizací: Udržitelně o udržitelnosti*. Praha: Ekopress, 2022. ISBN: 978-80-87865-77-4.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 15. 07. 2023 • Zpracování teoretické části do 30. 09. 2023 • Zpracování výsledků do 15. 10. 2023 • Finální verze do 01. 12. 2023
Vedoucí práce:	doc. Ing. Marie Bohatá, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 15. 06. 2023

Prof. Ing. Milan Žák CSc.
Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2023.06.15 11:00:01 +02'00'

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část 3
2.1 Podnikový nákup 3
2.1.1 Funkce a strategie nákupu 3
2.1.2 Nákupní proces 5
2.2 Udržitelnost 7
2.2.1 Udržitelný rozvoj 8
2.2.2 Společenská odpovědnost firem (CSR) 9
2.2.3 Emise skleníkových plynů 10
2.2.4 Nefinanční reporting 11
2.2.5 Cíle udržitelného rozvoje OSN 12
2.2.6 Zelená dohoda pro Evropu (Green Deal) 14
2.2.7 ESG faktory 14
2.2.8 Standardy a ratingy 14
2.3 Udržitelný nákup 17
2.3.1 Implementace udržitelného nákupu ve společnosti 18
2.3.2 Zadávací parametry 20
2.3.3 Hodnocení nabídek 21
2.3.4 Bariéry pro zavedení 23
2.3.5 Udržitelné nakupování ve veřejné sféře 24
2.4 Metodika práce 25
3 Praktická část 27
3.1 Praktiky udržitelného nákupu v ČR 27
3.1.1 Hodnocení TOP odpovědná firma 27
3.1.2 ESG rating Asociace společenské odpovědnosti 29
3.1.3 Příklady praxe odpovědných společností 31
3.1.4 Doplňující příklady dobré praxe z tuzemského trhu 37
3.1.5 Průzkum Udržitelný byznys 2023 38
3.1.6 Výstup z analýzy praktik udržitelného nákupu v ČR 39
3.2 Analýza současného stavu v oblasti nákupu finančních institucí 42
3.2.1 Přehled finančních institucí na území ČR 42
3.2.2 Udržitelné nakupování u vybraných finančních institucí 44
3.2.3 Výstup z analýzy nákupu finančních institucí 52
3.3 Výzkum a interpretace výsledků 54
3.3.1 Parametry dotazníkového průzkumu 54

3.3.2 Identifikace respondentů 56
3.3.3 Výstupy z dotazníkového průzkumu 56
3.3.4 Porovnání výstupu z dotazníku s analýzou finančních institucí 62
3.4 Návrhy a doporučení 64
3.4.1 Souhrn praktické části 65
3.4.2 Návrhy a doporučení 67
4 Závěr 73
Literatura 75
Přílohy I

Seznam zkratek

3D	Three dimensional
3E	Economy, Environment, Ethics-Equality/Social
3P	People, Planet, Profit
AI	Artificial inteligence
BI	Business intelligence
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
CDP	Carbon Disclosure Project
CIPS	Chartered Institute of Procurement and Supply
ČNB	Česká národní banka
CO2	Oxid uhličitý
ČS	Česká spořitelna a.s.
ČSN	Česká státní norma
ČSOB	Československá obchodní banka a.s.
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability and Reporting Directive
EFQM	European Fundation for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EnMS	Energy Management System
ESG	Environmental, Social, Governance
FSC	Forest Stewardship Council
GHG	Greenhouse Gas Protocol
GPP	Green Public Procurement
GRI	Global Report Iniciative
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources
IOT	Internet Of Things
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
KB	Komerční banka a.s
KPI	Key Performance Indicator.
KYS	Know your supplier
LCA	Life Cycle Analysis
LCC	Life Cycle Costing
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design

MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MŽP ČR	Ministerstvo životního prostředí České republiky
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques (Klasifikace ekonomických činností)
NFRD	Non-financial Reporting Directive
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PC	Personal computer
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification
RB	Raiffeisenbank a.s.
RFI	Request for information
RFP	Request for proposal
RFQ	Request for quote
SDG	Sustainable Development Goals
SPP	Sustainable Public Procurement
TCO	Total Cost of Ownership
UCB	UniCredit Bank Czech republic and Slovakia, a.s.
VŘ	Výběrové řízení
WLC	Whole Life Costing
WWF	World Wildlife Fund

Seznam obrázků

Obrázek 1 Přechod od operativního nákupu ke strategii nákupu a partnerství s dodavateli 4
Obrázek 2 Nákupní proces 5
Obrázek 3 Cíle udržitelného rozvoje OSN 13
Obrázek 4 Životní cyklus zeleného nákupu 20
Obrázek 5 Rozdílnost v LCC konceptech 22
Obrázek 6 Průzkum Udržitelný byznys 2023 II

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výsledky TOP Odpovědná velká firma 2022 28
Tabulka 2 Struktura subjektů působících na finančním trhu ČR (stav za rok 2022) 42
Tabulka 3 Přehled finančních institucí působících v ČR (rok 2022) 43
Tabulka 4 Analýza udržitelného nákupu finančních institucí 53
Tabulka 5 Statistika úspěšnosti rozeslání a vyplnění dotazníku 55
Tabulka 6 Statistika respondentů dotazníku 56
Tabulka 7 Porovnání požadavků na udržitelnost v rámci poptávek 62
Tabulka 8 Porovnání požadavků na poptávané produkty a služby 63
Tabulka 9 Porovnání přístupu v oblasti udržitelnosti 64
Tabulka 10 Cenový rozdíl u udržitelných produktů a služeb 66
Tabulka 11 Doporučení pro zavedení a rozvoj udržitelného nakupování XVII
Tabulka 12 Doporučení na implementaci požadavků na udržitelné zboží a služby XVIII

Seznam grafů

Graf 1 Otázka č. 2 dotazníku 57
Graf 2 Otázka č. 5 dotazníku 58
Graf 3 Otázka č. 8 dotazníku 59
Graf 4 Otázka č. 10 dotazníku 60
Graf 5 Otázka č. 1 dotazníku X
Graf 6 Otázka č. 3 dotazníku XI
Graf 7 Otázka č. 4 dotazníku XII
Graf 8 Otázka č. 6 dotazníku XIII
Graf 9 Otázka č. 7 dotazníku XIV
Graf 10 Otázka č. 9 dotazníku XV
Graf 11 Otázka č. 11 dotazníku XVI

1 Úvod

Světová populace roste neustále a s tím se zvyšuje i spotřeba zdrojů planety. Konzumní přístup spotřebitelů, plýtvání přírodními zdroji, netolerance a nerespektování lidských práv se řadí mezi faktory, které jsou ve svém důsledku nežádoucími vlivy na přírodu, klima, sociální prostředí i hospodářství. V tomto kontextu se pojem udržitelnost, popř. udržitelný rozvoj stal již běžně užívaným slovem a stává se stále důležitějším tématem, jak najít způsoby pro snížení negativních dopadů chování a spotřeby lidské populace na životní prostředí a společnost, potažmo jaké jsou žádoucí změny ve společnosti, jež by měly za následek pozitivní změny.

V rámci podniků se tak nabízí vyvíjet a nabízet produkty a služby šetrné k životnímu prostředí, zajistit důstojné a férové pracovní podmínky, zapojit a edukovat své zaměstnance v oblasti odpovědného přístupu, přecházet na ekologická řešení v rámci svého provozu či angažovat se v prostředí své komunity či širší veřejnosti. Další nezanedbatelnou oblastí je však také zaměření na odpovědný dodavatelsko-odběratelský řetězec jakožto nedílné a významné součásti podnikatelské činnosti.

McCarthy (2021) konstatuje, že poptávka po udržitelnosti v soukromém i veřejném prostoru roste, a zároveň upozorňuje na fakt, že 40 až 80 % příjmů organizací se obvykle převádí na dodavatelský řetězec. McCarthy vyvozuje obrovský potenciál u zadavatelů zakázek, kteří mohou významně přispět k dosažení udržitelných cílů prostřednictvím svých nákupů a výběru a spolupráce s dodavateli.

Výše uvedený poznatek lze dále ilustrovat na sumě, kterou dle Lupi a kol. (2019, s. 8–9) veřejná sféra v rámci EU jakožto stěžejní spotřebitel utratí za rok (jedná se o částku přibližně 1,8 miliard eur, což činí cca 14 % HDP EU). Lupi tímto demonstruje, jak významný dopad má rozhodnutí o vynaložení těchto veřejných financí a jak udržitelný přístup (nejen) ve veřejném zadávání zakázek může pomoci i jako prostředek pro zvyšování environmentálního a sociálního povědomí a pomoci v podpoře investic a inovací.

Manners-Bell a Lyon (2019, s. 256–257) se ve své práci detailně věnují prognóze vývoje do roku 2030, kdy předpokládají masivní vývoj inovací, zejména pak v průmyslové automatizaci, využití alternativních paliv, autonomního řízení vozidel, IOT (Internet Of Things), umělé inteligenci (AI), 3D tisku a dalších technologií, což bude mít ve výsledku dopad do snížení emisí, zvýšení efektivity a současně snížení nákladů. Autoři dále předpokládají výrazný dopad do dodavatelského řetězce, včetně posílení významu komplexních regionálních a lokalizovaných sítí.

Naproti tomu Janatka (2019, s. 104–106, 110–112) v kontextu udržitelného rozvoje a v rámci nejvýznamnějších globalizačních tlaků uvádí i nákladové globalizační tlaky, které otevírají možnost pro globální úspory z rozsahu a globální nákup, tedy zajišťování vstupů, a využití nových trendů v logistice, jako je např. sdílená doprava či přechod k elektromobilitě. Janatka dále zdůrazňuje sílu bankovních institucí, jež jsou považovány za jedním z hnacích motorů globalizace díky svému finančnímu vlivu a mimo jiné i rozvoji IT technologií, kdy navíc ve finančním sektoru je znatelná rychlá implementace know-how od zahraničních mateřských společností.

Finanční sektor je navíc v rámci přechodu na nízkoemisní a šetrnou ekonomiku důležitým článkem, protože pro investice do úsporných energetických řešení a inovací poskytuje financování a zároveň v souladu s platnou legislativou a interními pravidly vyžaduje po žadatelích o úvěr prokázání udržitelného přístupu k životnímu prostředí a společnosti, včetně doložení měření uhlíkové stopy a strategie na její snižování. Současně je aktivní na poli poradenství a prostřednictvím svých konzultantů pomáhá nastavit správné a funkční strategie na cestě k udržitelnějšímu podnikání. Kromě toho nabízí i celou řadu produktů, jež jsou

v souladu s udržitelným rozvojem jako například zvýhodněné půjčky na investice do energetických úspor, na nákup aut s alternativním pohonem, instalaci fotovoltaiky a zateplení a podobně. Bankovní a pojišťovací domy prezentují své vlastní aktivity v oblasti společenské odpovědnosti a podpory místních komunit a také samy investují do šetrných řešení v rámci svých budov či provozu. Jsou známé také snahou o zapojení svých zaměstnanců do různých výzev a dobrovolnických akcí, aby tak podpořili svůj pozitivní vliv na společnost.

Doplněním výše uvedeného rozsahu efektivního působení na trh je oblast dodavatelů a vynakládaných výdajů na nákup majetku a služeb, na které se zaměřuje tato diplomová práce. Ta postupně rozvede souvislosti mezi udržitelností a nákupním procesem, včetně způsobu propojení a implementace do udržitelného nakupování, dodavatelsko-odběratelských vztahů a následného významu pro životní prostředí a společnost.

Součástí bude i mapování aktuální situace a příkladů dobré praxe, a to v rámci prostředí České republiky, a dále se zaměřením na finanční instituce jako jsou banky a pojišťovny, neboť finanční sektor se dlouhodobě významně angažuje v oblasti firemní společenské odpovědnosti a zároveň jako odběratel má z hlediska objemu útraty vysoký potenciál skutečného dopadu díky aplikaci udržitelného zadávání zakázek.

Dále bude práce v rámci výzkumné části zjišťovat skutečnou praxi ze strany dodavatelů, konkrétně v jaké míře a v jakých oblastech se setkávají s požadavky na udržitelnost ve výběrových řízeních, zejména pak v případě poptávek ze strany finančních institucí, a také jejich připravenost a schopnost splnit požadavky na udržitelné produkty nebo služby, popřípadě prokázat jako potenciální dodavatel a partner pro spolupráci svůj pozitivní přístup k udržitelnosti.

Následně budou získaná data porovnána s informacemi veřejně deklarovanými ze strany finančních institucí v ČR a budou vyvozeny příslušné závěry a doporučení pro zavedení nebo rozvoj udržitelného nakupování v podniku a odpovědnou spolupráci s dodavateli, jež mohou prakticky využít primárně pracovníci nákupu ve finančním sektoru, ale mohou být užitečným zdrojem informací i pro nákupní, CSR či jiná oddělení jakýchkoliv organizací či pro samotné dodavatele.

2 Teoreticko-metodologická část

Tato část práce se zaměřuje na relevantní teorie, koncepty a materiály zabývající se udržitelným nakupováním v podnicích, s případným bližším zaměřením na finanční sektor, je-li zde relevantní odlišnost nebo omezení vyplývající pro tento vybraný sektor služeb. Na základě využití sekundárních zdrojů a poznatků představuje základní oblasti, kterými jsou podnikový nákup a jeho role a postavení v organizaci, dále udržitelnost ve vztahu k posledním megatrendům, globálním aktivitám (včetně Zelené dohody pro Evropu a cílů udržitelného rozvoje OSN), firemní společenské odpovědnosti, legislativě a regulatorním požadavkům, standardům udržitelnosti a také aktuálně ke změnám plynoucí z reportingu k faktorům ESG. Tato témata jsou dále propojena v kapitole k udržitelnému nákupu, ve které se obě oblasti prolínají a která se dále věnuje jeho implementaci a konkrétním doporučením k udržitelnému zadávání, výběru dodavatele, hodnocení nabídek a dojednávání dodacích a smluvních podmínek včetně metodiky aplikované u veřejných zakázek.

Základem pro čerpání informací jsou česká a zahraniční odborná literatura a zdroje, které jsou vzhledem k turbulentnímu vývoji a novinkám v oblasti udržitelného rozvoje významně doplněny o internetové zdroje v širokém rozsahu. Mimo jiné byla v práci použita i literatura týkající se nákupu v organizaci z roku 2013 od Červený a kol., která je stále aktuální ve vztahu ke zkoumanému tématu a v oblasti nákupu je považována za respektovaný a relevantní zdroj.

Závěr teoreticko-metodologické části je věnován použité metodice a aplikovaným postupům v této práci.

2.1 Podnikový nákup

Kovařík (2015, s. 132–133) považuje nákupní činnost podniku a řízení dodavatelů, zejména pak výběr toho správného dodavatele, za důležité zejména díky tlaku na ceny vstupů a kvalitu, neboť ta ovlivňuje výsledný produkt nebo službu dodávanou zákazníkovi podnikem. Současně vnímá posun od dřívější podpůrné role nákupu na hlavní a klíčovou pro efektivní fungování organizace a význam pro ostatní útvary přijímající nakoupené výrobky a služby, díky čemuž postupně roste i role nákupu v rozhodovacích procesech podniku.

Dle Holečkové a Hyršlové (2018, s. 146, 154) je nutné, aby oddělení nákupu bylo jedním ze stěžejních článků při plnění hlavních, tedy strategických cílů organizace. Rovněž autorky upozorňují na nutnost vlastní dlouhodobé nákupní strategie, jež považují za předpoklad nezávislosti na tržních partnerech, a nastavení specifických nákupních cílů (zejména jde o uspokojování potřeb podniku, minimalizaci nákladů a rizika nekrytých potřeb, pružnost v dodavatelských zdrojích či maximální materiálovou hospodárnost).

Červený a kol. (2013, s. 21–22) dávají důraz na nutnost definování strategických cílů a provázané strategie společných pro obchodní jednotky organizace, resp. jednotlivé oblasti jako finanční řízení, IT, krizový management, marketing, HR, logistiku apod., mezi něž se řadí neodmyslitelně i zásobování a nákup. Obsahem je pak dle nich stanovení základních politik a zásad jednotlivých jednotek či útvarů a zejména je tak docíleno regulace vzájemných vztahů ve fungování a tím i posílení účinků nastavené strategie podniku.

2.1.1 Funkce a strategie nákupu

Holečková a Hyršlová (2018, s. 145–148) definují základní funkci a úkol oddělení nákupu jako plynulé, hospodárné a včasné zajišťování dodávek vstupů, mezi něj patří suroviny, základní i pomocný materiál, energie, služby atd. vyžadované k chodu podniku, a to jak pro výrobní, tak i nevýrobní procesy. Dále autorky upozorňují na nutnou celkovou efektivitu procesů, které

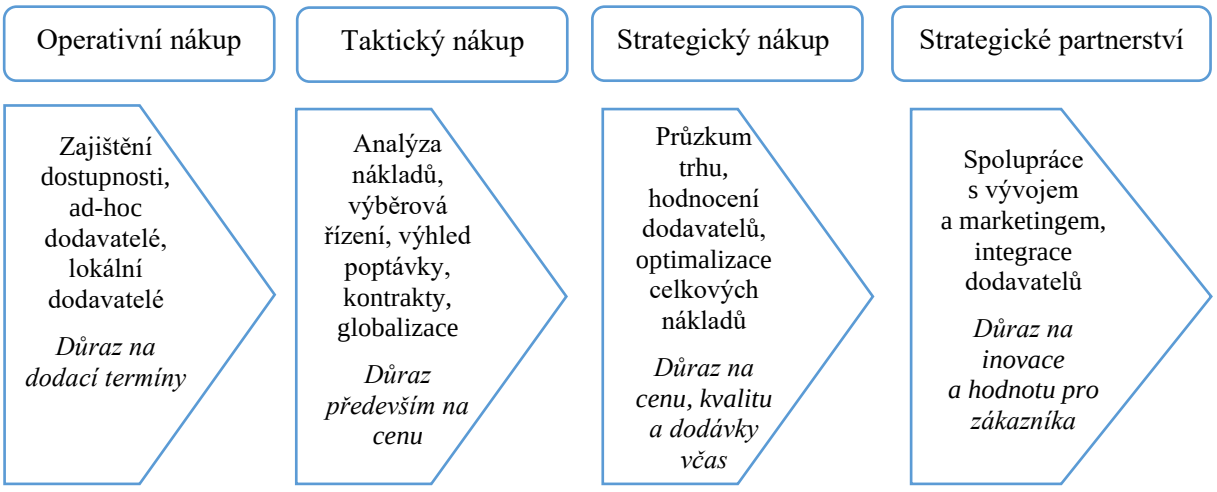
pro nákupní proces jsou mnohdy náročné k vybalancování. Jde zejména o včasnost a dostatečnost dodávek a zároveň dosažení optimálního stavu zásob při minimalizaci nákladů na logistiku a skladování. V této souvislosti uvádějí rovněž úkol nákupu zjišťovat aktuální a budoucí potřeby podniku, mít přehled o trhu a získávat další relevantní informace tak, aby byla nastavena dlouhodobá a vzájemně výhodná spolupráce s dodavateli, stanoveny ideální velikosti a frekvence dodávek, byla zajištěna flexibilita a spolehlivost v dodavatelsko-odběratelských vztazích. V tomto kontextu autorky zmiňují i potřebu optimalizace počtu dodavatelů a také moderní pojem **Supply chain management**, jež lze chápat jako integrovaný dodavatelský řetězec reflektující optimalizaci materiálových toků a potřeb od zákazníka přes výrobce až po dodavatele.

Pro dosažení maximální efektivity v rámci funkcí nákupu a stanovených cílů doporučují Červený a kol. (2013, s. 22–24) vypracovat funkční strategii, která konkrétně u strategie nákupu zahrnuje:

- strategické cíle odvozené od nadřazené strategie;
- role a rozsah odpovědností nákupu;
- struktura, řízení a organizace;
- výběr a rozvoj sítě dodavatelů;
- plánování a řízení dodávek a zásob;
- informační a technologická podpora nákupu;
- identifikace a řízení rizik nákupu;
- kontrola a řízení kvality dodávek;
- smluvní vztahy a zákonné povinnosti;
- finanční aspekty nákupu.

Červený a kol. dále upozorňují, že strategie nákupu může, ale nemusí být odlišná pro jednotlivé obchodní jednotky organizace, které mohou mít vlastní obchodní strategie. Typicky se může jednat o příklad organizace, kde je podnikání zaměřeno do více oblastí. Autoři však upozorňují na možný nárůst byrokracie zejména u menších podniků a sami tak doporučují zvážit formulaci jedné, avšak průřezové funkční strategie nákupu pro celou organizaci. Zároveň uvádí rozdělení rolí nákupu od standardního zajištění aktuálních potřeb podniku až po strategické plánování, jež je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek 1 Přechod od operativního nákupu ke strategii nákupu a partnerství s dodavateli



Zdroj: Červený a kol. (2013, s. 31)

Autoři dále dodávají, že zatímco pro operativní činnosti platí rychlé zavedení, jelikož je nutné zajistit služby a materiál pro chod podniku, nastavení strategického nákupu a zejména pak strategického partnerství jsou činnosti náročnější, a tedy i dlouhodobé (s horizontem zavedení zpravidla minimálně 2 roky a déle). Nicméně i tento úkol je neodmyslitelně zahrnut mezi stěžejní role nákupu.

Kovařík (2015, s. 132–133) rovněž zmiňuje primární cíle nákupu jako včasnost dodávek, optimalizaci stavu zásob a minimalizaci nákladů a nezapomíná ani na důležitost v nastavení vztahů s dodavateli.

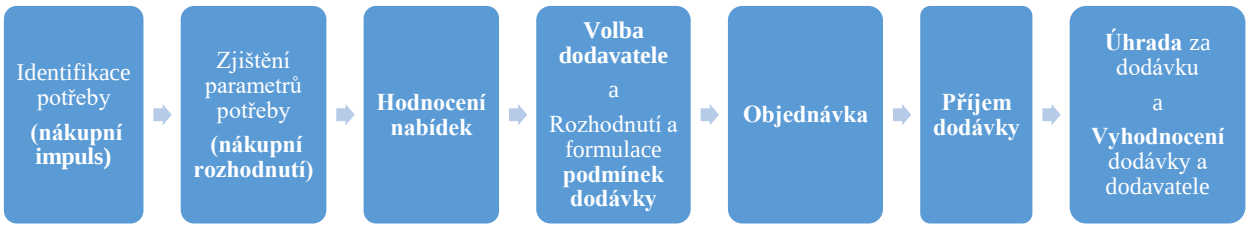
Špaček a Holečková (2022, s. 86, 104) uvádí také potřebu kvalifikovaného odhadu nákupních cen u klíčových materiálových, energetických a ostatních vstupů po potřeby finančního plánování. V rámci finančního řízení autoři dále upozorňují i na oblast řízení pohledávek a nastavení splatnosti dodavatelských faktur. I v těchto oblastech je tedy identifikovaná významná role oddělení nákupu v rámci podniku, který lhůtu splatnosti a případné výjimky musí řešit s finančním oddělením podniku z hlediska dopadů na cash flow a zároveň je může využít ve svůj prospěch v rámci obchodních jednání.

Jako další strategickou funkci nákupu lze dle Janatky (2014, s. 25–28) chápat i využití outsourcingu pro vybrané činnosti podniku, pokud na základě zmapování možností vychází výhodněji přenos činností na externího dodavatele než zajištění vlastními silami. Tím se potvrzuje primární zaměření nákupu hledat optimální podmínky dodávek. Janatka rovněž hlavní aktivity nákupního oddělení spatřuje ve vyhledávání nových partnerů, vyjednávání o co nejlepších smluvních podmínkách, sjednání nákupu, hodnocení potenciálních i stávajících dodavatelů a také mapování novinek a netradičních forem pro realizaci nákupů (zmíněné možnosti pro outsourcing, ale také např. využití elektronických aukcí a elektronických výběrových řízení a online cenových průzkumů).

2.1.2 Nákupní proces

Holečková a Hyršlová (2018, s. 147) popisují nákupní proces jako sled několika fází, které lze vyjádřit na obrázku níže. Současně upozorňují na fakt, že jednotlivé fáze a aktivity se mohou lišit podle toho, zda jde o opakované, modifikované nebo zcela nové nákupní případy.

Obrázek 2 Nákupní proces



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Celý proces je tak spouštěn na základě nákupního impulsu, kterým je typicky zjištění potřeby pořídit výrobky, materiál či jiný druh majetku, zajistit službu či zabezpečit vybrané činnosti, popřípadě může jít o potřebu změny ve stávajících dodávkách, zefektivnění procesů či vyřešení určitého problému, se kterým organizaci může pomoci dodavatel v rámci své odbornosti a nabízeného řešení. Návazným krokem s velkou důležitostí je popis parametrů potřeby, tedy specifikace zadání pro dodavatele, které postihuje parametry dodávky a očekávání podniku a zároveň tedy i udává obsah požadované nabídky. Její hodnocení a posouzení, zda je v souladu

se zadávací dokumentací a splňuje předepsané požadavky, je obsahem další fáze. Z vyhovujících nabídek je následně přistoupeno k volbě dodavatele a je zahájeno jednání o konkrétních podmínkách dodávky, tedy včetně kvalitativních, termínových, cenových a smluvních ujednání. Finálním potvrzením spolupráce je pak podpis smlouvy, vyžaduje-li plnění smluvní formu, a odeslání objednávky dodavateli, na které navazuje převzetí plnění (standardně podpisem předávacího protokolu, potvrzením příjmu nebo výkazu práce atd.) a finanční vypořádání. Nedílnou součástí je rovněž zhodnocení průběhu plnění dodávky a spolupráce s dodavatelem.

Kovařík (2015, s. 135–136) nákupní proces popisuje obdobně jako Holečková a Hyršlová, navíc ale ještě upozorňuje na řešení případných reklamací identifikovaných při kvalitativní a/nebo kvantitativní přejímce dodávky, popřípadě v průběhu užívání, zejména v případě nesouladu s dohodnutým nebo očekávaným průběhem nebo nespokojenosti s plněním.

Achillas a kol. (2019, s. 47–48) zmiňují formy poptávek, kterými organizace oslovují potenciální uchazeče, a to:

- **RFI** (request for information): forma otevřené poptávky, kdy cílem je získat více informací z trhu, resp. od potenciálních dodavatelů (typicky se jedná o průzkum trhu);
- **RFP** (request for proposal): poptávka se specifikací kýženého výsledného stavu, kterým se pokryje určitý problém nebo potřeba podniku, včetně podmínek (dodací, servisní atd.), kdy organizace získává možné návrhy řešení nákupního problému, resp. případu k dalšímu vyhodnocení;
- **RFQ** (request for quote): poptávka s již jasným zadáním, jež otevírá uchazečům cenovou soutěž na dodání požadovaného zboží a/nebo služeb dle specifikovaných parametrů.

Kovařík (2015, s. 134) se zabývá rozdělením nákupních kategorií v členění na:

- **základní materiály**: vstupy vyžadující další zpracování (typické u výrobních podniků);
- **režijní materiál**: nutný pro zajištění chodu podniku;
- **komponenty, díly a polotovary**: zpravidla určeny pro přímou montáž do finálních výrobků (opět typické u výrobních podniků);
- **zařízení**: majetek investičního charakteru (budovy, pozemky, IT technika, vybavení pracovišť, výrobní stroje a zařízení, auta atd.);
- **systémy**: zejména jde o informační systémy, aplikace, databáze a licence;
- **služby**: nezbytné pro fungování všech typů podniku (úklid, ostraha, technická správa, marketing, personální služby atd.).

Kategorizací nákupních kategorií se zabývá také Aichbauer a kol. (2022, s. 79–80), který definuje **nepřímé** nákupní kategorie (IT dodávky, logistika, provozní služby) a **přímé** (zahrnují zejména nákupy surovin pro výrobu, tedy zásoby, výrobní materiál, součástky atp.). Autoři dále upozorňují, že byť přímé kategorie bývají nepochybně významnější, je třeba věnovat pozornost i těm nepřímým, neboť jejich poměr a významnost se různí dle podnikatelské činnosti, a tedy i skladby nákladových položek, a jsou pro zajištění fungování organizace nezbytné.

Kovařík (2015, s. 134–137) rovněž upozorňuje na faktory, které nákupní proces ovlivňují a které je nutné reflektovat s ohledem na daný nákupní případ:

- **cena:** vybraná varianta by měla poskytovat nejvyšší hodnotu za co nejnižší nákupní cenu, tedy náklady podniku;
- **množství**: aplikace množstevních slev, nákup optimálního množství (s ohledem na náklady na skladování, trvanlivost, dostupnost zboží atd.);
- **kvalita**: stanovení úrovně požadované kvality s ohledem na zamýšlený účel;

- **podmínky dodávky**: specifické pro každý nákupní případ, definované ve smlouvě či objednávce;
- **čas**: dodací lhůty, nastavení optimální frekvence dodávek;
- **dodavatel**: výběr spolehlivého a flexibilního dodavatele a jeho hodnocení (pomocí vyhodnocení a porovnání, evaluace vlastní zkušenosti u stávajících dodavatelů, popřípadě ověření referencí a zkoumání předložených podkladů u nových subjektů před samotným navázáním spolupráce).

Hodnocení dodavatelů a spolupráce akcentuje více výše uvedených zdrojů. Kromě aktivního ověření, že dodávky jsou plněny v souladu se smluvními podmínkami a požadavky objednatele, jde také o průběžnou kontrolu, zda je spolupráce nastavena správně, zda odpovídá vývoji a možnostem trhu a konkurence, jak spolupráci vnímá dodavatel, zda vidí prostor pro zefektivnění či zlevnění dodávek, popřípadě ale i pro rozšíření či další synergie. Z těchto důvodů je vhodné nastavit evaluační schůzky na pravidelné bázi, primárně u nákupních kategorií s největším finančním dopadem do nákladů anebo u kategorií, jež jsou pro chod podniku nejdůležitější a náhrada dodavatele je problematická nebo finančně náročná. Součástí hodnocení je také z pohledu nákupního oddělení přehled o vývoji celkové fakturace a podílu na celkových tržbách dodavatele, sledování jeho finančního zdraví a monitoring jeho konkurentů a současné pozice na trhu.

I v případě fungující a bezproblémové spolupráce lze doporučit průběžné ověření aktuálnosti podmínek skrze průzkum trhu (viz výše zmíněné RFI) anebo provádění standardních výběrových řízení (viz RFQ nebo RFP výše) v plánovaných cyklech. U větších organizací jsou zpravidla nastaveny tyto časové intervaly v interních nákupních směrnicích, které mohou vyžadovat ověření cenových nebo smluvních podmínek dle aktuální situace na trhu například každé 2 roky. Tím je dosaženo validace dodavatelsko-odběratelských podmínek na pravidelné časové úrovni a současně je dodavatel motivován zájmem o udržení a pokračování spolupráce, a tedy k vyvíjení proaktivního přístupu.

2.2 Udržitelnost

Udržitelnost jakožto koncept má původ spojený s životním prostředím, kdy hybnými faktory jeho vzniku byly rostoucí obavy ohledně environmentálního znečišťování a narůstající spotřeby přírodních zdrojů, potažmo jejich hrozícího vyčerpání. Vývoj konceptu udržitelnosti lze monitorovat již od 20. století, kdy společnost začala vnímat negativní dopady svého působení na přírodu a potřebu tento vývoj usměrnit a následně zvrátit.

Od původního zaměření na udržitelné životní prostředí se vyvinul až po snahu o dosažení udržitelného rozvoje na globální úrovni, kdy v posledním desetiletí se jeho skutečný význam akcentuje a dostává konkrétní podobu v podobě legislativních úprav a povinností, za vydatné podpory a angažovanosti mezinárodních i lokálních organizací a uskupení jako je OSN či Evropská unie.

Tato část práce je věnována udržitelnosti v kontextu udržitelného rozvoje a globálních aktivit, které se týkají celé planety a lidstva jako celku včetně zapojení soukromých i veřejných institucí a organizací. Zároveň obsahuje pojednání o společenské odpovědnosti firem a konkrétních povinnostech plynoucích z legislativy, ale také o dobrovolných možnostech, které mohou soukromé podniky ve svém podnikání využít a implementovat do svých procesů, a přispět tak nad rámec svých povinností k dosažení cílů udržitelného rozvoje.

Byť pro soukromý sektor je primárním cílem tvorba zisku a uspokojení zájmu svých vlastníků, mají podniky potenciál ovlivnit změny ve svých oborech či komunitách, být inspirací a hrát významnou roli při řešení výzev jako jsou změna klimatu, chudoba, nerovnost či ochrana

životního prostředí. Aplikace zodpovědné a udržitelné strategie soukromých společností nad povinný legislativní rámec je pochopitelně vždy otázkou možnosti skloubení s dosažením obchodních cílů podniku. Z tohoto pohledu je nutné respektovat rozhodnutí o rozsahu zapojení soukromého sektoru v dobrovolné rovině, resp. v případě vysoce angažovaných soukromých společností naopak ocenit jejich přínos společnosti.

Firemní společenskou odpovědnost tak lze vnímat jako důležitou součást udržitelného rozvoje a soukromé společnosti jako jedny z klíčových partnerů pro jeho dosažení.

2.2.1 Udržitelný rozvoj

Jak popisuje Vrabcová (2023, s. 16–19), za počáteční fázi udržitelného rozvoje se považuje vydání publikace Meze růstu v roce 1972, jež sloužila jako podklad ke Konferenci OSN o životním prostředí a která popsala výsledky simulace ekonomického a populačního růstu s omezenými zdroji. Uvedená publikace na příkladu modelových scénářů upozornila na riziko překročení fyzických limitů planety a ohrožení potřeb budoucích generací, pokud by růst a využívání zdrojů nebylo kontrolováno. Vrabcová dále uvádí další stěžejní materiál navazující na publikaci Meze růstu, kterým je Naše společná budoucnost z roku 1987 (známý také jako Zpráva Brundtlandové) a který je chápán jako významný milník ve smýšlení o životním prostředí, rozvoji a vládnutí, na který navázala výzva Světové komise pro životní prostředí a rozvoj pod záštitou OSN ke změně na místních až nadnárodních úrovních zaměřených na ekonomický rozvoj, jež by přinesl blahobyt, bezpečnost a zachování naší planety. Dle Vrabcové se Zpráva Brundtlandové se stala stěžejním podnětem pro řadu politických jednání a diskusí, mj. i pro Konferenci OSN o životním prostředí a rozvoji 1992 v Rio de Janeiru (tzv. Summit Země), neboť zároveň:

- definovala **udržitelný rozvoj jako *„odvolávající se na potřeby budoucích generací, které jsou vyváženy současnými nenaplněnými potřebami velké části světové populace“;***
- životní prostředí označila za kriticky důležitý bod světových vlád;
- akcentovala propojení rozvoje v oblastech ekonomie, ekologie a sociální oblasti;
- udržitelný rozvoj ukotvila jako součást mezinárodního myšlení a jednání.

Vrabcová dále doplňuje, že na výše uvedené Konferenci OSN v Rio de Janeiro byla přijata Agenda 21, která stanovila holistický rámec pro udržitelný rozvoj na celosvětové úrovni.

Janatka (2019, s. 94) přechod k trvale udržitelnému rozvoji, jež sleduje primárně nezhoršování kvality životního prostředí, považuje za nejdůležitější globální transformaci od průmyslové revoluce. Zároveň konstatuje, že tento přechod by měl být dokončen maximálně během následujících dvou generací.

Aichbauer a kol. (2022, s. 21) jmenují rovněž spojení udržitelný rozvoj ve smyslu plnění potřeb současnosti, aniž by byly ohroženy potřeby budoucích generací.

Veber a kol. (2021, s. 71–74) upozorňuje na celou řadu iniciativ a materiálů, jež vznikly v rámci mezinárodních organizací (zejména OSN, OECD, ISO) s odkazem na společensky odpovědné chování a které budou dále zmíněny i v rámci této práce.

V současné době je udržitelnost klíčovým tématem v politice, průmyslu, obchodu a dalších aktérů v rámci celé společnosti na globální úrovni, s kladeným důrazem na rovnováhu mezi ekonomickým růstem, sociální spravedlností a ochranou životního prostředí a s akcentem odkazu, jež zde bude zanechán pro budoucí generace.

2.2.2 Společenská odpovědnost firem (CSR)

Zavedení konceptu firemní společenské odpovědnosti, známé také pod zkratkou CSR (Corporate Social Responsibility), je nejvíce patrné od druhé poloviny 20.století, ve které se společnosti začaly soustavně zajímat o svůj přínos společnosti, a to prostřednictvím dobročinných aktivit, podpory místních komunit, vzdělávání zaměstnanců nebo v jiné formě odpovědné podpory vůči svému okolí. Od té doby se tento koncept znatelně vyvinul a udržitelné podnikání respektuje a podporuje cíle udržitelného rozvoje.

Motivace firem se v průběhu let měnila a předmětem diskusí byly ekonomické versus sociální dopady do podnikání. Na jedné straně byl CSR přístup hodnocen jako přínosný pro komunitu, a tedy ve výsledku kladně ovlivňoval i chování a loajalitu zákazníků. Na druhé straně však byl vnímán jako zbytečně vynaložené náklady, tedy na úkor zisku a výnosu pro vlastníky. Postupně však díky změnám v legislativě, rostoucímu důrazu na environmentální a sociální otázky včetně práv zaměstnanců se CSR stávalo nedílnou součástí firemních strategií.

Dnešní podoba CSR představuje přístup a aktivity s pozitivním přínosem pro společnost a životní prostředí, ke kterým organizace přistupují na dobrovolné bázi a nad rámec legislativních požadavků. Nejčastěji jsou viditelné aktivity jako charitativní projekty, podpora zájmových a kulturních sdružení, sociálních podniků, optimalizace odpadového hospodářství, snížení energetické náročnosti provozu, kroky v oblasti lidských práv včetně péče o zaměstnance, boj s korupcí atd.

Na významnosti nabraly také etické zásady a chování podniků, jež se ukázaly jako nezbytné pro společensky akceptovatelné fungování a podporu zainteresovaných stran v daném prostředí a jež se tak staly postupně standardem zejména u nadnárodních korporací.

Koudelková a kol. (2022, s. 16–25) zmiňuje 3 pilíře CSR, tzv. **Triple Bottom Line** definované Johnem Elkingtonem, které bývají vedle **3E** (Economy, Environment, Ethics-Equality/Social) označovány i jako **3P** (People, Planet, Profit) a kde společným průsečíkem je udržitelnost. Autoři dále upozorňují na výzkum agentury IPSOS z roku 2019, který potvrdil zájem Čechů dosahující 60 % o původ zboží, zatímco pro 52 % respondentů je pro nákupní rozhodnutí důležité, zda se firma nabízející zboží či služby chová společensky odpovědně. Koudelková a kol. dále vyzdvihují vliv mladé generace, která se se zásadami etiky a ochrany přírody setkává již v rámci školního vzdělávání a dokáže tak lépe rozpoznat, co je dobré pro společnost a přírodu, a těmito zásadami se řídí ve svém běžném občanském životě a také je aplikují ve svém nákupním rozhodování.

Dilema týkající se implementace CSR se stává postupně irelevantním, zejména pak v ekonomicky vyspělých zemích, kdy CSR je stále důležitější součástí obchodního světa. Jak popisuje Kadeřábková (2021, s. 39–45), aktuálně uplatňovaný model s označením CSR 2.0 se soustředí na tvorbu hodnoty s cílem ekonomického rozvoje, respektuje dobrou správu (tzv. good governance), dle preferencí stakeholderů směřuje svůj společenský přínos a je zodpovědný k životnímu prostředí. Kadeřábková také zmiňuje iniciativu Plán B, kdy obchodní společnosti berou na sebe dobrovolně spoluzodpovědnost za řešení společenských problémů, a to na základě přijaté odpovědnosti za sociální kapitál, ekonomickou prosperitu a rovněž za environmentální oblast.

Koudelková a kol. (2022, s. 33–34) pak zmiňují přístup **Creating shared value**, jež je běžný pro sociální a environmentální podniky, nicméně pro zavedení ve firemním prostředí je výzvou, neboť vyžaduje zachování úspěšného obchodu a zároveň prokazatelný pozitivní dopad na vývoj na planetě. Autoři dávají jako příklad dobré praxe společnost Nestlé, která chce prostřednictvím dobrých ingrediencí uspokojit nejnutnější zdravotní potřeby spotřebitelů při zachování jejich zájmu o produkty.

Aichbauer a kol. (2022, s. 44) poukazují na vliv zákazníků, kteří chování podniků ovlivňují svým nákupním chováním a kteří čím dál více upřednostňují značky fungující v souladu s hodnotami udržitelnosti, lidskými právy a pomáhající potřebným. Autoři dále upozorňují, že zákazníci již nepovažují za přijatelné, aby podniky byly čistě ziskové, ale naopak preferují ty, které vyvíjí aktivity prospěšné pro své okolí a svět.

Vrabcová (2021, s. 44–45) rovněž rekapituluje, že CSR může být jedním z kritérií, ke kterým zákazník přihlíží při nákupu. Dále pak shrnuje i další výhody implementace CSR v podniku: vyšší ziskovost (při snížení výrobních nákladů a vyšší produktivitě), dostupnější kapitál, podpora pro inovace a učení, zlepšení image, přilákání nových zákazníků a zvýšení loajality zákazníků, zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, snížení rizik a zvýšení výkonu. Dalším benefitem je dle Vrabcové zachování či zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Veber a kol. (2021, s. 69–76) zdůrazňují, že jde o dobrovolné aktivity, kterým se organizace věnují nad rámec obligatorních požadavků daných zákonem nebo společenskou či firemní konvencí, kdy stěžejním důvodem jsou pozitivní dopady na pověst společnosti vůči celé řadě stakeholderů, zejména pak vůči zákazníkům, zaměstnancům i dodavatelům. Autoři dále vyzdvihují vliv firemního chování, kultury a komunikace na formování firemní identity a jejího image, kdy ohleduplný přístup v podnikání má ve svém výsledku prokazatelný pozitivní dopad i do ekonomických výsledků firem.

Státy, podniky i jednotlivci jsou si vědomi nutnosti změn ve svém chování, které mohou přispět ke zlepšení celkového stavu společnosti a životního prostředí. CSR se tak stává neodmyslitelnou součástí strategií mnoha organizací, které si uvědomují, že trvale udržitelného úspěchu lze dosáhnout pouze s ohledem na společenskou odpovědnost. Souběžně sílí tlak zákazníků, investorů i dalších zainteresovaných stran, které společnosti s odpovědným přístupem preferují nebo jej přímo vyžadují. To v důsledku přináší nesporné benefity pro podnikání, ať už v podobě pozitivní reputace, což může vést ke zvýšení zisků a loajality zákazníků, tak i zvýšení své atraktivity jako zaměstnavatele či přispět k dobrým vztahům v místě svého působení.

2.2.3 Emise skleníkových plynů

V důsledku obav ze změny klimatu a dopadů průmyslové činnosti na životní prostředí se dostalo do popředí rovněž téma sledování emisí skleníkových plynů, kde důležitým milníkem byla Konference OSN o změně klimatu v Kjótu v roce 1997 s přijatým závazkem na jejich snížení. Do sledovaných a reportovaných dat ze strany organizací se tak pozvolna zařadil i objem produkovaných emisí skleníkových plynů, zejména pak nejběžnějšího oxidu uhličitého CO2 (proto je často zmiňován pojem uhlíková stopa), kdy způsob a povinnost vykazování se postupně zpřesňuje a zpřísňuje. Nicméně lze konstatovat, že mnoho organizací již nyní dobrovolně deklaruje své cíle pro snižování emisí včetně plánu na zvyšování energetické efektivity a udržitelnosti.

Ferkl na stránkách Projektu CSRD.cz (2023) uvádí informace k výpočtu uhlíkové stopy, pro který se využívají dva hlavní standardy: Greenhouse Gas Protocol (GHG) a norma ISO řady 14000, kdy oba tyto standardy vyžadují ověřitelnost výstupů a zdokumentované postupy výpočtu.

Dále na stránkách Projektu CSRD.cz (2023) jsou k dispozici od redakce EnviTrail informace k tzv. Scopes, díky nimž jsou jasná pravidla pro vykazování a porovnávání emisí:

- **scope 1** = přímé emise, na které má organizace přímý vliv (spalování paliv, emise z průmyslových procesů, fugitivní emise jako chladicí a klimatizační systémy, uvolněné technické plyny atd.);

- **scope 2** = nepřímé emise spojené s činností společnosti, vzniklé jinde, ale snadno zjistitelné (typicky nakoupená elektrická energie, teplo, pára či chlazení);
- **scope 3** = nepřímé emise ostatní, zejména emise z výroby používaných materiálů (např. vybavení pracovišť), služeb (např. externí účetní služby), emise z likvidace a zpracování odpadu, emise spojené se služebními cestami a dojížděním zaměstnanců, emise z dopravy a distribuce.

Envitrail dále uznává náročnost výpočtu emisí ve scope 3, neboť organizace většinou disponují pouze finančními daty týkajícími se nákupu produktů a služeb. Současně dodávají, že GHG protokol umožňuje kalkulovat emise v dodavatelském řetězci i na základě finančních objemů, popř. dle průměrů v odvětví či hybridní metodou, ovšem výpovědní hodnota bude pak logicky zkreslená.

V rámci výpočtů emisí ve scope 3 je pak nutné dedukovat očekávané významné zapojení nákupního oddělení, které má k dispozici data z dodavatelského řetězce, včetně kontaktů na dodavatele a objemů finančního plnění v členění dle konkrétních komodit. Lze tedy usuzovat, že právě oddělení nákupu bude primárním kontaktem pro komunikaci v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce, pro sběr dat, nastavení vhodné kalkulace emisí v souladu s možnostmi dle GHG protokolu a následné interní předání získaných dat nutných pro sestavení požadovaného reportingu.

Dodavatelé jakožto subjekty, které budou na uhlíkovou stopu a udržitelnost dotazovaní ze strany svých odběratelů, by se měli postupně na tuto praxi připravit. Nejenže budou mít data k dispozici, až se na ně jejich klienti obrátí a budou vyžadovat informace z měření emisí ve vazbě na jejich odběry. Ale využijí je například i při žádosti o bankovní úvěr či pro svůj vlastní report udržitelnosti.

2.2.4 Nefinanční reporting

Jako další legislativní úprava sledující udržitelný rozvoj byla v rámci EU již v roce 2014 přijata Směrnice 2014/95/EU o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se některých velkých podniků a skupin (tzv. Non-financial Reporting Directive známá také pod zkratkou NFRD), která uložila s účinností od roku 2017 členským zemím EU povinnost reportování o udržitelnosti.

Vrabcová (2023, s. 48–49) však konstatuje, že přesná podoba a rozsah předkládaných informací nebyla směrnicí definována, pouze oblasti, za které je nutné definovat ukazatele výkonnosti organizace a předkládat data, kterými jsou:

a) základní dimenze:

- finanční ukazatele;
- zákaznické složení a trendy;
- procesy včetně propojení na objem a podmínky prodeje;
- vlastní zaměstnanci (genderové podíly, seniorita zaměstnanců, věkové složení atd.).

b) další informace:

- stručný popis obchodního modelu;
- uplatňované politiky organizace v sociální, enviromentální a pracovní oblasti a ve vztahu ke korupci;
- související rizika a plány jejich předcházení a řešení;
- další klíčové ukazatele výkonnosti ve vztahu k předmětu podnikání.

Autorka rovněž upozorňuje na špatnou možnost porovnání předkládaných dat a dále na jejich důvěryhodnost, která bývá zpochybňována.

V tomto kontextu je třeba zmínit, že byla přijata a v roce 2024 vejde v platnost nová směrnice EU nazvaná Corporate Sustainability and Reporting Directive (dále jako CSRD), kdy sestavení prvních povinných reportů dle CSRD bude povinné od roku 2025 a to již za rok 2024. Jejím cílem je zajistit transparentnost a harmonizaci v reportování v oblasti udržitelnosti v rámci EU. Zejména jde o srovnání kvality a srovnatelnosti předkládaných informací v rámci nefinančního reportingu ve vztahu k ESG oblastem.

S cílem řádné přípravy a sdružení důležitých informací k této směrnici byl v ČR založen Projekt CSRD.cz, který iniciovala řada významných společností v čele s Československou obchodní bankou, a.s. a T-Mobile Czech Republic a.s., pod záštitou Evropské komise, MŽP ČR a Svazem průmyslu a dopravy ČR. Dle informací na webu Projektu CSRD.cz (2023) pomůže směrnice CSRD investorům směrovat své investice do „zelenějších" společností a významný dopad bude mít i na podniky ucházející se o úvěr, neboť prokázání kladného reportingu v oblasti ESG bude znamenat přístup k výhodnějším půjčkám a naopak.

Projekt CSRD.cz dále upozorňuje, že:

- pro vybrané společnosti (týká se bank, pojišťoven a veřejně obchodovatelných společností) s více jak 500 zaměstnanci je nefinanční reporting již povinný (na základě směrnice NFRD, na kterou CSRD navazuje a jejíž okruh působení rozšiřuje a stanovuje jasné metriky pro vykazování). Na tyto společnosti se bude vztahovat reporting podle CSRD již za rok 2024;
- o rok později bude působnost CSRD rozšířena na všechny společnosti, jež mají více než 250 zaměstnanců a roční čistý obrat nad 40 milionů EUR anebo bilanční sumu roční rozvahy více než 20 milionů EUR. Povinné bude i pro všechny veřejně obchodovatelné společnosti (s výjimkou mikropodniků). Reporting za rok 2026 se bude týkat také kótovaných malých a středních podniků.
- *pozn.: v roce 2023 je v rámci ČR nefinanční reporting povinný pro 25 velkých firem, avšak CSRD se dotkne více než 1.000 společností (v rámci EU pak cca 50.000 společností oproti současným 11.500).*

Vrabcová (2023, s. 49) poukazuje na vývoj v oblasti nefinančního reportingu, kdy v současnosti má tzv. **perspektivu dvojí významnosti**, neboť sleduje, jak udržitelnost ovlivňuje podnikání dané organizace, tak zároveň jaký vliv a dopad má na své okolí. Současně kvituje zavedení požadavku na audit vykazovaných informací, jež by měl zajistit přesnost a spolehlivost dat.

Nutno dodat, že součástí reportovaných dat dle CSRD jsou i data z dodavatelsko-odběratelského řetězce. Byť tedy středních a menších podniků se povinný reporting bude týkat až později, popřípadě na ně přímo nedolehne, budou součástí reportovaných dat velkých společností, které budou data od svých dodavatelů sbírat a vyhodnocovat. Klíčovou roli tady bude hrát opět zapojení nákupních oddělení v podnicích. Lze zároveň očekávat zájem společností získat co nejlepší výsledek a tím pádem budou vyvíjet zvýšený tlak na preferenci spolupráce s takovými partnery, kteří se chovají zodpovědně a aktivně hledají řešení v aspektech udržitelnosti v rámci svého podnikání.

2.2.5 Cíle udržitelného rozvoje OSN

Jedním ze stěžejních iniciátorů v oblasti udržitelného rozvoje je Organizace spojených národů (dále jen OSN), jež v září 2015 v rámci tzv. Agendy 2030 „Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030" přijala 17 cílů udržitelného rozvoje, známé také pod zkratkou SDG

(Sustainable Development Goals), které reprezentují program OSN na období 2015-2030. Byť jsou tyto cíle primárně určeny pro vlády jednotlivých zemí, počítá se s jejich adaptací i v rámci soukromého sektoru a také jednotlivci.

Níže uvedený obrázek získaný na stránkách Informačního centra OSN (2023) přehledně demonstruje všech 17 cílů udržitelného rozvoje, na jejichž formulaci se dle údajů stejného zdroje podílely všechny členské státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademické sféry a rovněž občané ze všech kontinentů světa.

Obrázek 3 Cíle udržitelného rozvoje OSN

Zdroj: Informační centrum OSN (2023)

V jednotlivých zemích současně působí různé státní či soukromé iniciativy, jež se věnují zvyšování povědomí o těchto cílech plus zároveň vyvíjí různé aktivity směřující k jejich zdárné implementaci do praxe. V České republice je největší organizací tohoto typu Asociace společenské odpovědnosti (2023), která na svých stránkách popisuje svou činnost zahrnující pořádání kurzů a seminářů a udělování Cen SDGs oceňující naplňování globálních cílů OSN v ČR. Nově také nabízí vyhotovení ESG ratingu, které spočívá ve srovnání ESG aktivit, strategií a nefinančního reportingu společností v České republice. Dle Asociace společenské odpovědnosti tak dochází k efektivnější spolupráci a partnerství mezi nevládními organizacemi, státní správou a soukromým sektorem (tzv. Public Private Partnership) a současně k motivaci obchodních i neziskových organizací, veřejné správy i široké veřejnosti, aby začlenili cíle udržitelného rozvoje do svých každodenních aktivit.

Aichbauer a kol. (2022, s. 79–80) vnímají zakomponování těchto cílů do firemní strategie jako důležitý krok k rozvoji zdravé udržitelnosti, neboť je velmi komplexní a jeho síla je v jeho celosvětovém přijetí a popularitě, čímž usnadňuje komunikaci se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a dalšími stranami a vede k lepšímu porozumění mezi zúčastněnými stranami.

2.2.6 Zelená dohoda pro Evropu (Green Deal)

Zásadním milníkem v této oblasti je přijetí tzv. Zelené dohody pro Evropu, známé také jako Green Deal, ke které došlo v prosinci 2019 a ke které se zavázala Evropská Unie (EU) z důvodu změn klimatu a zhoršování životního prostředí s dopadem na celou naši planetu. Aktuální informace jsou dostupné na webových stránkách EU (2023), kde je mimo jiné deklarován cíl této dohody: „***postupná transformace hospodářství EU v moderní a konkurenceschopnou ekonomiku, s efektivním využíváním zdrojů*“,** se závazkem:

- dosažení nulových čistých emisí skleníkových plynů do roku 2050;
- oddělení hospodářského růstu od využívání zdrojů;
- neopomenutí žádného jednotlivce nebo regionu.

Stránky EU rovněž deklarují bližší informace k návrhům přijatým Evropskou komisí dopadající na změny politiky EU v oblasti klimatu, energetiky, dopravy a zdanění tak, aby se země EU mohly podílet na snížení čistých emisí skleníkových plynů do roku 2030 alespoň o 55 % (oproti úrovni v roce 1990).

Dle Vrabcové (2023, s. 18–19) se tímto Evropa stává světovým lídrem v dané oblasti, neboť její plány na zvýšené využívání obnovitelných zdrojů a vytyčené dekarbonizační cíle včetně finanční podpory investic do ekologických řešení a podpory eko inovací nemají ve světě obdoby. K naplnění cílů Zelené dohody Vrabcová zmiňuje například přijaté strategie od zemědělce ke spotřebiteli, rozvoj biologické rozmanitosti či akční plán pro nulové znečištění ovzduší, vod a půdy (Zero Pollution).

2.2.7 ESG faktory

V této souvislosti se zejména v posledních 15 letech začala hojně objevovat zkratka ESG, která představuje Environmentální, Sociální a Správní faktory (Environmental, Social, and Governance). S pomocí faktorů ESG je možné transparentně vyjádřit způsob, jakým společnosti přistupují k otázkám životního prostředí, sociálním otázkám a způsobu, jakým jsou řízeny a spravovány, konkrétně:

- environmentální **(E):** dopad na životní prostředí (vč. způsobu nakládání s odpady a emisemi);
- sociální **(S):** vliv na zaměstnance, komunity a další dotčené subjekty;
- řídící faktor **(G):** způsob, jakým je společnost řízena a spravována (např. rozhodovací procesy, kontrola výkonnosti, řízení rizik).

Reporting v oblasti ESG je provázán, respektive v mnoha ohledem splývá nebo se doplňuje se Zprávou o společenské odpovědnosti firem, tedy CSR reportem. Jeho význam pro investory a zákazníky významně roste, neboť je čím dál častěji jedním z rozhodovacích kritérií. Řada společností proto začala zahrnovat ESG kritéria do svých strategií a zveřejňovat informace o svém ESG přístupu a výkonu, aby tak veřejně deklarovala svůj aktivní a zodpovědný přístup.

2.2.8 Standardy a ratingy

Přístup ke společenské odpovědnosti a životnímu prostředí vykazují společnosti již dlouhodobě například pomocí výše uvedených Zpráv o společenské odpovědnosti, tedy CSR výročních zpráv, které demonstrují konkrétní činnosti a aktivity včetně případné kvantifikace či ohodnocení reálného dopadu, je-li to možné.

Kromě toho existují však i jiné objektivní možnosti, jež je nutné v rámci této práce zmínit a které mohou společnosti prezentovat navenek nejen svým zákazníkům a investorům. Mohou

tak vhodně doplnit předkládané informace o společnosti a poskytnout tak další nástroj pro srovnání s dalšími společnostmi na trhu a demonstrovat svůj přístup v oblasti ESG.

Konkrétně se jedná o následující standardy a ratingy, jež jsou pro doplnění problematiky nezbytné uvést:

- **ISO 26000: Společenská odpovědnost**

Dle informací z webu International Organization for Standardization (2023) norma vymezuje systém managementu společensky odpovědného chování společností, která je doporučujícím nástrojem pro implementaci a zlepšování společenské odpovědnost v organizaci, včetně návodu na identifikaci vhodných oblastí a témat, zainteresovaných stran, komunikaci či správnému stanovení závazků. Organizace dále uvádí, že ISO 26000 lze tedy chápat jako návod pro organizace, které považují respekt ke společnosti a životnímu prostředí za kritický faktor úspěchu a za správné a žádoucí chování, navíc pomáhající s hodnocením závazku organizace k udržitelnosti a její celkové výkonnosti.

- **ISO 14000: Odpovědnost za životní prostředí**

Na webu International Organization for Standardization (2023) je rovněž k dispozici informace k normám řady ISO 14000, které jsou určeny pro jakékoliv společnosti a organizace, které vyžadují praktické nástroje pro zavádění a řízení systému odpovědnosti za životní prostředí. Norma mj. předpokládá aktivní zapojení celé organizace, tedy všech pracovníků, sestavení firemní environmentální politiky a stanovení cílů a jejich vyhodnocování a průběžný update.

- **ISO 5000: Energetický management**

Další ze skupiny ISO norem je řada ISO 5000. International Organization for Standardization (2023) specifikuje tuto řadu pro organizace, jež se zavázaly řešit spotřebu energií (elektřina, teplo, plyn, pohonné hmoty) a dopad na životní prostředí skrze efektivní hospodaření s energií. Tato norma poskytuje praktický návod, jak zefektivnit svou spotřebu, a to prostřednictvím systému řízení energie (známé také pod zkratkou EnMS).

- **ISO 20400: Udržitelné nakupování**

McCarthy (2021) ve svém průvodci uvádí, že se jedná o 1. mezinárodní celosvětovou normu, která předkládá pokyny k dosažení udržitelných cílů prostřednictvím dodavatelského řetězce a která je určena všem zadavatelům zakázek a subjektům jednajícím s dodavateli.

- **EMAS: Eco-Management and Audit Scheme**

Evropská komise (2023) popisuje EMAS jako systém ekologického managementu a auditu, který byl zaveden nařízením EU a který má za cíl pomáhat organizacím zlepšit jejich environmentální výkonnost, šetřit a optimalizovat využití energetických zdrojů. Registrace v systému EMAS je dobrovolná, určena primárně pro subjekty na území EU. Výhodou zapojení do EMAS je optimalizace interních procesů, zlepšení dopadu na životní prostředí a možnost ověření zavedeného systému a jeho verifikace. Navíc jde o systém, jenž v sobě zakomponované požadavky dle ISO 14000.

- **Standardy GRI**

Jedná se o standardy, jež poskytuje nezávislá nezisková organizace Global Report Iniciative (GRI) a které dle jejího webu (2023) jsou určeny pro zpracování a prezentaci reportů o udržitelnosti v oblastech od biologické rozmanitosti až po daně, odpady, emise, diverzitu, respektování lidských práv, ochranu zdraví a bezpečnost. Díky těmto standardům je pak možné

reporting dle GRI považovat za transparentní a porovnatelný a výrazně tak přispívá k transparentnější interpretaci dat o činnosti organizací.

Dle Vrabcové (2023, s. 47) je GRI průkopníkem v reportingu udržitelnosti, který zavedla již před 20 lety a který je dodnes považován za jeden z nejvýmluvnějších modelů poskytující relevantní referenci a srovnání, a to nejen mezi soukromými, ale rovněž i mezi veřejnými organizacemi po celém světě.

- **ESG rating**

Smyslem ESG ratingu je měření odolnosti a strategie společnosti ve vztahu k jednotlivým faktorům ESG. Na trhu je k dispozice celá řada možných ratingů, které se však od sebe odlišují ať už oblastí zaměření, tak metodikou posuzování a vyhodnocování.

Česká bankovní asociace ve svém vzorovém ESG dotazníku na pomoc podnikům (2021) uvádí následující ESG ratingy, jež lze zařadit mezi nejznámější. Zároveň připojuje i informaci týkající se žebříčku hodnocení daného ratingu, na kterém lze demonstrovat odlišné přístupy jednotlivých agentur, a tedy i náročnost jejich vzájemné porovnatelnosti:

- **MSCI:** Lídr/Leader (AAA, AA), Průměrný/Average (A, BBB, BB), Podprůměrný/ Laggard (B, CCC);
- **Sustainalytics:** 5 úrovní ESG risk ratingu (+ESG Risk skóre): zanedbatelný/negligible (skóre 1–10), nízký/low (10–20), střední/medium (20–30), vysoký/high (30–40) a závažný/severe (40+);
- **ISS:** rozsah skóringu od nízký/Poor (D– až D+), střední/Medium (C– až C+) po dobrý/Good (B– až B+) a vynikající/Excellent (A– až A+);
- **Vigeo Eiris** (VE): ESG celkové skóre (Overall Score) a Skóre ESG úrovně (ESG Levels Scoring), od 0/nejhorší do 100/nejlepší;
- **EcoVadis:** ESG skóre od 0/nejhorší do 100/nejlepší;
- **CDP** (Carbon Disclosure Project, hodnocení CO2 stopy): ESG Leader, ESG Normal, ESG Increased;
- **Ostatní**: Standard & Poors, Moody`s, Fitch.

Problematice ESG ratingů se věnoval ve svém článku Brian Tayan (2022), který upozorňuje na faktory ovlivňující jejich sestavení, zejména rapidně se zvyšující poptávku po ESG datech za poslední 3 roky, stanovené cíle poskytovatelů ratingů ESG, způsob jejich určování, průkaznost a strukturální aspekty odvětví, které potenciálně ovlivňují hodnocení. Tayan dále upozorňuje na zdroje, odkud jsou data čerpána: jedná se o kombinaci veřejných a soukromých dat, mezi které se řadí roční firemní zprávy o udržitelnosti, tiskové zprávy, veřejně dostupné a rejstříkové informace či odpovědi z dotazníků vyplněných přímo žadateli. Dle Tayana je důležité brát hodnocení s rezervou, neboť postrádají srovnatelnou úplnost dat, standardizaci a konzistentní přístup. Hodnotící škála a forma výsledné známky jsou odlišné. Porovnávací studie pak dospěla k velmi nízkým korelacím mezi jednotlivými hodnoceními ESG, které výpovědní hodnotu ESG ratingů pochopitelně snižuje.

Tým expertů z poradenské společnosti McKinsey v čele s Pérezovou (2022) rovněž dedukují, že skóre ESG nelze přesně měřit, pouze lze pro jednotlivé faktory ESG zachytit v auditních datech, ovšem při uvědomění si nedostatků v rozdílech v přidělovaných vahách a různosti aplikované metodologie mezi jednotlivými poskytovateli ratingů. Perézová však zmiňuje pokrok směřující ke zlepšení měření ESG, kterým je trend ke konsolidaci rámců výkaznictví a zveřejňování ESG k regulaci a stanovení jednotných požadavků. Rovněž samotní poskytovatelé ratingů soutěží o poskytování přehledných a standardizovaných měření výkonnosti ESG.

Neobjektivitu ESG ratingů napadl například i Elon Musk (2022), který se prostřednictvím Twitteru vyjádřil: *„Exxon je hodnocen podle S&P 500 v první desítce nejlepších na světě v oblasti životního prostředí, sociálních věcí a řízení (ESG), zatímco Tesla se do seznamu nedostala! ESG je podvod. Používá se jako zbraň falešných bojovníků za sociální spravedlnost.“*

Z výše uvedeného vyplývá, že v oblasti vyhotovení ESG ratingů nelze počítat s transparentní a spolehlivou porovnatelností výstupů, alespoň prozatím. Proto je poměrně v praxi obvyklé, že společnosti disponují rovnou několika ESG ratingy, aby byla maximálně pokryta oblast zájmu a preference nebo požadavek příslušného stakeholdera. Dalším nezbytným krokem, po obdržení hodnocení v oblasti ESG, je ovšem přijmout další opatření ke zlepšování svých výsledků a zveřejnění informací v souladu s globálními standardy. Klíčová je také práce s hodnotovým řetězcem podniku a nastavení dlouhodobé strategie zahrnující podstatné prvky udržitelnosti tak, aby bylo skutečně dosaženo reálné a pozitivní společenské změny.

- **Eko značení a certifikace**

Eko značení popisuje Veber a kol. (2021, s. 396–397) jako dobrovolnou aktivitu výrobce nebo dodavatele služby s cílem deklarace pozitivního enviromentálního dopadu ve srovnání s obdobnými výrobky nebo službami (může se jednat např. o nižší emise při výrobě anebo distribuci, použité materiály, formu likvidace atp.). Veber a kol. pak uvádí jako konkrétní příklady označení Ekologicky šetrný výrobek/služba nebo EU Ecolabel, kdy však obecně platí, že udělení tzv. ekoznačky podléhá specifickým požadavkům, kdy pouze po jejichž splnění může být ekoznačka přiznána.

Koudelková a kol. (2022, s. 78–82) uvádí další certifikace jako např. Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ Certified, Bio a EU organic (potraviny), PEFC a FSC (dřevo a papír), EU Energy label, Ekoenergy, Green Dot (recyklace obalů konzumního zboží), LEED a BREEAM (budovy/výstavba), Bio Hotels a Green Globe Certification (cestovní ruch). Dále zmiňují certifikaci udržitelnosti firem B.Corp, jež je považována za jeden z nejprestižnějších na světě.

Achillas a kol. (2019, s. 47) zmiňují také program EU Energy Star, který je řízen ze strany Evropské unie, je v souladu s dohodou s vládou Spojených států amerických a který sleduje vybudování a řízení databáze nejvíce energeticky efektivního a kvalifikovaného vybavení souvisejících s kancelářskými prostory.

- **Ostatní**

Kromě výše uvedených existuje i řada dalších ratingů, certifikací či značek. Veber a kol. (2021, s. 72–74) uvádí například normativní doporučení Social Accountability International nazvaný Standard SA 8000, jež zavádí standardy pro pracoviště a poskytuje mezinárodní certifikaci v oblasti společenského chování firem (rozšířená je zejména v Asii, zaměřuje se na pracovní podmínky a lidská práva). Dále Veber a kol. zmiňují Model EFQM Commited for Sustanability vytvořený Evropskou nadací pro management kvality, který posuzuje organizace z hlediska lidí, planety, zisku a produktů. Jako další pak autoři zmiňují Směrnici OECD určenou pro nadnárodní podniky, která obsahuje doporučení pro odpovědné chování v globálním prostředí a týká se širokého spektra oblastí (životní prostředí, lidská práva a pracovní vztahy, korupce a vydírání, ochrana zájmu spotřebitelů, daňová oblast atd.).

2.3 Udržitelný nákup

Koudelková a kol. (2022, s. 19) konstatují, že udržitelnost se v posledních letech stala automatickou součástí podnikových strategií, a upozorňují na fakt, že k tomu výrazně přispívá poznání zájmu spotřebitelů o toto téma, včetně **udržitelného nakupování**, a rovněž tlak ze

strany organizací jako EU nebo OSN a celoplošná medializace tématu. Koudelková a kol. (2022, s. 63) dále upozorňuje na fakt, že mnohé nadnárodní firmy již vyvíjí snahu o snížení negativních dopadů v rámci dodavatelského řetězce, a to zohledněním u výběrových řízení a prověřováním udržitelného chování dodavatele.

Slovní spojení **Udržitelný nákup** v sobě obsahově propojuje společensky odpovědné chování podniků a pořizování zboží a služeb. V rámci různých zdrojů lze narazit i na jiné názvosloví, byť význam se prakticky nemění.

Ministerstvo životního prostředí (2023) na své webové platformě ČR 2030 pracuje s pojmem **Odpovědné nakupování**, které definuje jako *„proces, při kterém zadavatel nakupuje produkty, služby a stavební práce, které potřebuje, přičemž získává maximální hodnotu za peníze vytvářením prospěchu pro společnost a ekonomiku, a minimalizací negativních dopadů na životní prostředí“*. Účelem této platformy je zvýšit informovanost, nabídnout praktické rady, sdílené zkušenosti a podnítit soukromé i veřejné subjekty k zamyšlení se nad svými spotřebními návyky a nákupními rozhodnutím v kontextu ekonomických, sociálních a environmentálních dopadů.

McCarthy (2021) ve svém průvodci k normě ISO 20400 uvádí pojem **Udržitelné zadávání** (v překladu Sustainable Procurement), který vysvětluje spojením slova „udržitelné“, které postihuje všechny prvky ESG, a „zadávání“, jelikož zahrnuje všechny aspekty plnění cílů prostřednictvím dodavatelského řetězce (tedy nejen samotný akt nákupu). McCarthy dále doplňuje definici udržitelného zadávání jako *“zadávání zakázek, které má maximálně pozitivní environmentální, sociální a ekonomické dopady v průběhu celého životního cyklu.“*

Aichbauer a kol. (2022, s. 49–57) vidí v této oblasti velkou příležitost pro zapojení a zviditelnění nákupních oddělení organizací, které jsou spoluzodpovědné za podstatnou část firemních výdajů a dohled nad dodavatelským řetězcem, kdy se z dodavatelů stávající partneři. Konkrétně pak autoři vyzdvihují možnost vytvářet extra hodnoty mimo standardní tlak na cenu a významně pomoci k zavedení udržitelného podnikání. Zároveň s ohledem na měnící se požadavky zákazníků a investorů vyvrací mýtus, že udržitelnost přináší extra náklady a je přítěží. V tomto kontextu autoři dále představují nový účel nákupu, který vyžaduje nové kompetence, změnu ve fungování interně i vůči dodavatelům, agilní přístup, posilující míru digitalizace, transparentnosti a efektivní práci s daty, kde udržitelnost i tvorba hodnoty je již automatickou součástí a cílem naplnění účelu nákupu.

Achillas a kol. (2019, s. 39–40) mluví o „zeleném“ nákupu, který dle jejich popisu vykazuje shodné znaky s udržitelným nákupem, co se týče prospěchu pro životní prostředí, udržitelnosti a sociální odpovědnost v oblasti nákupu. Autoři vidí sbíhající se podstatu v implementaci zelených praktik do nákupního procesu a zelený nákup definují jako *„nákup/pořízení produktů nebo služeb přátelských k životnímu prostředí (tzn. zelených)“*.

2.3.1 Implementace udržitelného nákupu ve společnosti

Zavedení principů udržitelného nákupu do organizace vyžaduje důkladnou přípravu a zapojení příslušných stakeholderů, primárně pak je nutné zmínit stěžejní roli podpory vedení společnosti. Při implementaci doporučuje tým Gergelová Štejgrová a kol. (2021) zejména postupovat systematicky, aby bylo využito maximální šíře benefitů, které odpovědné nakupování přináší, a současně vnímat i užitečnost souvisejících příležitostí.

Aichbauer a kol. (2022, s. 75–77, 92) sestavili kontrolní seznam, který obsahuje klíčové oblasti a předpoklady pro řádnou implementaci udržitelného nákupu a který zároveň pomáhá identifikovat slabé oblasti, na které je třeba se zaměřit:

Strategie a cíle:

- udržitelnost je součástí strategie společnosti i nákupního oddělení;
- jsou definovány příslušné cíle a monitorováno jejich plnění.

Lidé a kultura:

- je zavedena interní kultura podporující udržitelnost a zaměstnanci jsou schopni ji interpretovat i vůči dodavatelům a dalším externím subjektům;
- udržitelnost je zakotvena v popisu pracovní náplně zaměstnanců;
- jsou nastaveny tréninkové aktivity a osvěta na dané téma;
- doporučuje se vybrat tzv. šampióny udržitelnosti, kteří jsou pro dané téma přirozeně nadšení a dále jej propagují.

Organizace a řízení:

- nákupní směrnice a metodika zahrnuje postupy a parametry pro udržitelné nakupování;
- nákupní oddělení má podporu vedení, jsou jasně nastaveny úkoly, role a odpovědnosti a následná kontrola a vyhodnocení;
- je stanoven způsob sledování změn legislativy a příslušných trendů v dané oblasti;
- minimální zákonné požadavky jsou splněny a cíle jsou dostatečně aspirující.

Procesy:

- udržitelnost je zakotvena ve strategii řízení nákupních kategorií;
- jsou vytvořeny plány s dodavateli pro dosažení pozitivních environmentálních a sociálních dopadů spolupráce;
- jsou jasně popsány cíle udržitelného zadávání zakázek, nastavení hodnotících kritérií a proces akceptace nového dodavatele;
- nákupní oddělení, popř. společnost je zapojena do meziodvětvových sítí, rad, iniciativ a panelů zaměřených na udržitelnost.

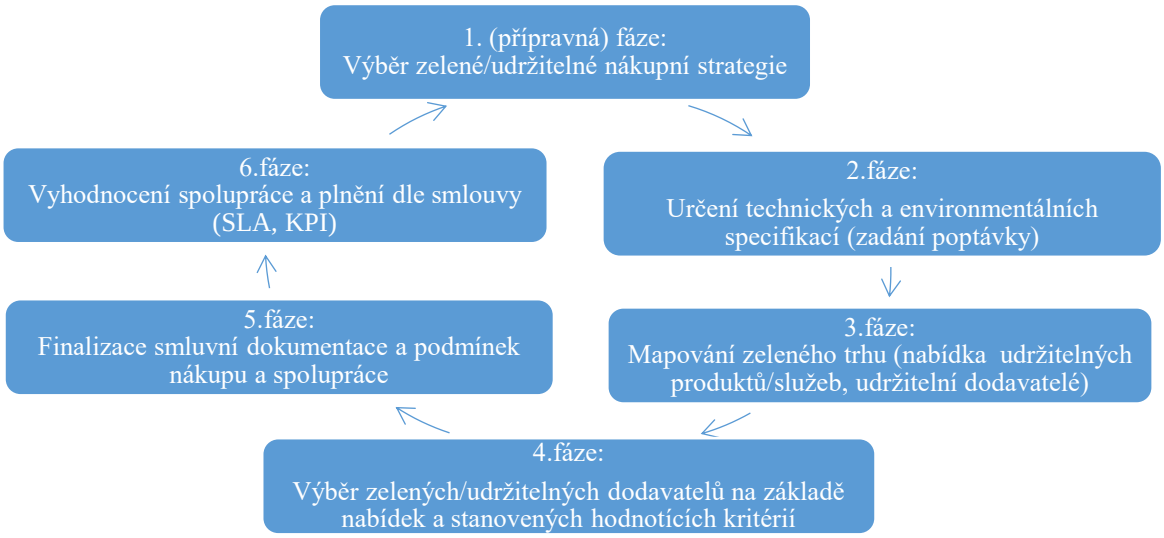
Nástroje:

- je k dispozici vhodný IT systém a nástroje pro podporu nákupu v oblasti udržitelnosti a kontroly dodavatelského řetězce, včetně analytických a monitorovacích systémů.

Při nastavení nákupní strategie lze také efektivně využít analýzu **SLEPT**, jak doporučuje Červený a kol. (2013, str. 66–78), která analyzuje externí prostředí a konkrétní vlivy na danou organizaci V rámci zavedení udržitelnosti do nákupního procesu je nutné se zaměřit na relevantní faktory ve všech zkoumaných oblastech, kterými jsou oblast **sociální** (zejména hodnoty a postoje stakeholderů ve vztahu k vývoji životního prostředí, životním podmínkám, ke vzdělávání i zaměstnávání), **právní** (např. legislativa upravující požadavky na ESG reporting a výkaznictví, regulace v oblasti činnosti podnikání), **ekonomická** (prognóza vývoje nákladů ve vztah k inflaci, ceně komodit, energií a práce, hospodářská politika vlády, respektive EU atd.), **politická** (podpora/omezení vůči určitým zemím, komoditám, podnikání atd.) a **technologická** (vývoj v oblasti zpracování dat, využití umělé inteligence, nové programy a aplikace zajišťující přístup k databázím a dalším informacím, nové technologie a řešení šetrná k životnímu prostředí atd.).

V rámci zavedení udržitelnosti do nákupního procesu je dle Achillas a kol. (2019, s. 44–55) nutné uvědomění si systematických a integrovaných součástí celého procesního řetězce, kdy jednotlivé fáze na sebe úzce navazují a výstup jedné je zároveň vstupem pro další fázi. Tento proces dále nazývají jako životní cyklus zeleného nákupu, jehož podstata je zachycena na obrázku níže.

Obrázek 4 Životní cyklus zeleného nákupu



Zdroj: vlastní zpracování (2023) dle Achillas a kol. (2019, s. 44–55)

Aichbauer a kol. (2022, s. 79–80) zmiňují tzv. radar kategorie udržitelnosti, který zohledňuje tradiční ukazatele jako objem nákladů, strategickou relevanci k podniku vůči udržitelnosti, tedy jejich environmentální, sociální a ekonomické dopady, jež je nutné rozdělit dle významnosti dopadů na udržitelnost. Návazně na sestavené rozčlenění se dále zaměřit na nejvíce důležité komodity, kde je dopad na podnik největší.

V případě nevýrobních společností, konkrétně u finančních institucí, na které se tato práce zaměřuje, jsou dle radaru udržitelnosti nejvýznamnějšími komoditami náklady na IT (vybavení pracovišť výpočetní technikou, datová úložiště, IT vývoj a aplikace, licence), stavební činnosti (výstavba a rekonstrukce budov ústředí a prodejní sítě), náklady na energie (plyn, elektřina, vytápění), náklady na správu budov a na vozový park.

Aichbauer a kol. (2022, s. 86, 94) také upozorňují na nutnost nastavení správných metrik pro měření postupu a úspěchu, současně pak uvádí ty nejčastější:

- zvýšený podíl recyklovatelného obsahu v materiálech/produktech;
- zlepšení vlastností specifických pro daný produkt/materiál;
- snížení CO2 stopy v dodavatelském řetězci;
- bodování udržitelnosti dodavatele (při stanovení minimálního skóre pro umožnění spolupráce);
- povinná akceptace a dodržování kodexu chování dodavatele;
- doložení auditu udržitelnosti, certifikace, ESG ratingu;
- společné aktivity/projekty v rámci spolupráce s dodavateli.

2.3.2 Zadávací parametry

Jak již bylo uvedeno výše v textu v rámci přípravy zadávací dokumentace a výběru dodavatelů je nutné se zaměřit na dvě základní oblasti, které dle Achillas a kol. (2019, s. 46–50) obsahují:

a) Určení technických a environmentálních specifikací produktu/služby:

- materiál (přírodní, recyklovaný, recyklovatelný, neškodící životnímu prostředí atd.);
- eko značky;
- uhlíková stopa spojená s výrobou a dodáním;

- požadavek na lokální dodavatele;
- balení produktu (z pohledu množství a materiálu);
- doložení nákladů životního cyklu produktu od pořízení přes operační, údržbové až po likvidační náklady.

b) Určení požadavků na výběr zelených/udržitelných dodavatelů:

- využití obnovitelných zdrojů energie, recyklovaných materiálů, opatření na úsporu energie a vody, snížení množství odpadu, CO2 a skleníkových plynů atd.;
- soulad s lokální i mezinárodní legislativou, standardy a certifikacemi v oblasti ESG (např. EMAS, ISO);
- prokázání kompetencí, referencí a způsobilosti udržitelné výroby;
- využití metod a nástrojů k hodnocení životního cyklu produktu;
- vzdělávání zaměstnanců v oblasti udržitelnosti;
- investice a výzkum v oblasti udržitelnosti.

2.3.3 Hodnocení nabídek

Nejjednodušší a nejvíce využívané hodnocení je dle Achillas a kol. (2019, s. 52–55) skórovací model, který zahrnuje následující:

- výběr hodnotících kritérií **(hodnocení kvality);**
- nastavení **váhy u každého kritéria** (dle míry důležitosti pro zadavatele);
- zakomponování **hodnocení uchazečů**;
- náklad = nabídková cena **(hodnocení ceny).**

V rámci hodnocení kvality je pak nabídka hodnocena v souladu s nastavenými hodnotícími kritérii, která korespondují s určenými technickými a environmentálními specifikacemi na produkt nebo službu v zadávací dokumentaci.

V případě udržitelného nákupu lze tak podpořit nebo zvýhodnit nabízená řešení (formou nastavených kritérií a jejich vah), jež lze považovat za udržitelná. Samozřejmě je možné rovnou formulovat požadavek zadavatele tak, že vyloženě trvá na udržitelné nabídce, a tedy akceptace standardní alternativy, kterou za udržitelnou považovat nelze, je nepřijatelná (tzn. z hodnocení kvality by byla rovnou vyloučena pro nesplnění zadávacích podmínek výběrového řízení).

Současně lze kvalitativně hodnotit nabídky z pohledu přijatelnosti samotného uchazeče ve výběrovém řízení, tedy zda jde o zeleného, respektive udržitelného dodavatele, se kterým je zadavatel ochoten navázat obchodní spolupráci v případě, že jeho nabídka bude vyhodnocena jako nejlépe vyhovující. Analogicky lze tedy tímto postupem také naopak vyloučit uchazeče, který je pro zadavatele neakceptovatelný z pohledu jeho přístupu k ESG oblastem.

Andhof a kol. (2020, str. 4–13) se věnují obsahu nabídkové ceny, která bývá zpravidla pro vyhodnocení a konečný výběr stěžejní, neboť ji lze vnímat a požadovat v několika modelech:

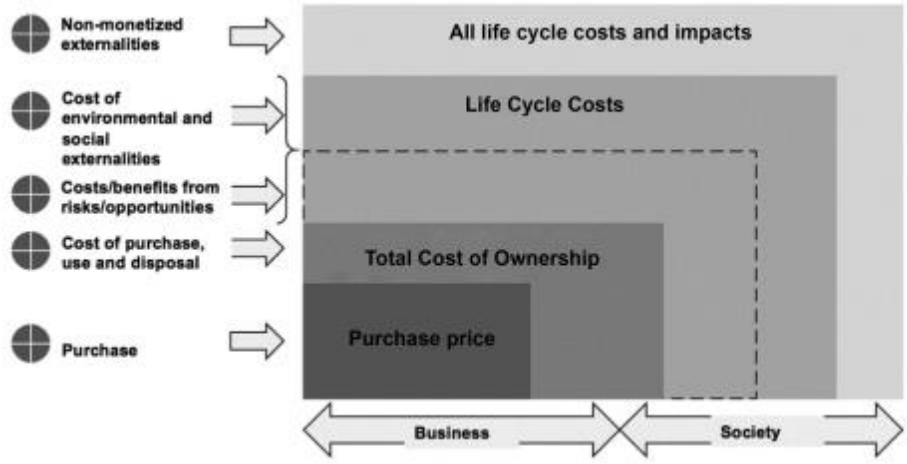
- **standardní kupní cena** produktu nebo služby (tj. pouze přímý náklad na pořízení);
- **LCA (Life Cycle Analysis** = Analýza životního cyklu): cena zahrnující dopady spojené se všemi fázemi života produktu/služby. LCA se nepokouší kvantifikovat a vyčíslit náklady na všechny možné externality (na rozdíl od LCC, viz dále), metoda byla vyvinutá v 60. letech 20. století;
- **LCC (Life Cycle Costing** = Náklady životního cyklu): cena zahrnující vyčíslení celkových současných i budoucích nákladů na produkt/službu za celý životní cyklus (tj. včetně výroby, balení, distribuce, použití a likvidace a vyčíslení dopadů na životní prostředí a na společnost). Kvůli vyčíslení budoucích nákladů pracuje tato metoda

s odhady a také s časovou hodnotou peněz (tzn. kalkuluje s diskontováním a očekávanou mírou inflace). LCC metoda byla původně využívaná v oblasti obrany Spojených států amerických v roce 2014 byla zavedená směrnicí EU také pro veřejné nákupy v rámci EU;

- **TCO (Total Cost of Ownership** = Celkové náklady vlastnictví): model reflektující cenu z pohledu uživatele/vlastníka, která zahrnuje pořizovací cenu plus náklady na provoz, údržbu a likvidaci, a to už od momentu pořízení produktu/služby. TCO se zaměřuje na ekonomickou stránku vlastnictví, nezohledňuje externí náklady ani dopady na životní prostředí nebo do sociální sféry;
- **WLC (Whole Life Costing** = Náklady za celou životnost): tento model má širší rozsah než LCC, navíc zdůrazňující celou dobu existence (typicky u nemovitostí včetně nestavebních nákladů jako je financování, provozování, údržba a správa, příjmů z prodejů a nájmů a dalších externích sociálních či environmentálních nákladů nebo výnosů).

Pro lepší pochopení obsahu uvedených cenových modelů znázorňují autoři jejich pokrytí a souvislost na obrázku níže:

Obrázek 5 Rozdílnost v LCC konceptech



Zdroj: Andhof a kol. (2020, s. 17)

Autoři však současně upozorňují na problém z praxe, kdy většina výše uvedených konceptů čelí problémům jako nedostatečná nebo neprokazatelně doložitelná data, na kterých jsou kalkulace stavěny, popř. rozdílnost metodických detailů či neshod v interpretaci.

Výběr na základě pouze kupní ceny zpochybnil dle Vrabcové (2023, s. 104) už Walter Edwards Deming, který v rámci pravidel úspěšného managementu jakosti deklaroval mimo jiné následující doporučení:

- kvalita musí být zabudována do výrobku od počáteční fáze jeho výroby;
- je třeba skoncovat s praxí nakupování na základě ceny a místo toho je třeba minimalizovat celkové náklady a směřovat ke stálému dodavateli a budování dlouhodobých vztahů a důvěry.

Při zohlednění výše uvedeného lze tedy podnikům doporučit v rámci hodnocení nabídkové ceny minimálně kalkulovat s celkovými náklady vlastnictví, nejlépe však s náklady životního cyklu, má-li nákupní oddělení k dispozici potřebné podklady a je schopno je vyčíslit. V případě investic, jako například u nemovitostí, pak ideálně vypočítat v rámci investičního záměru náklady za celou životnost. Dopad udržitelného nakupování tak může být propsán rovnou do

cenového hodnocení, kdy například dražší pořizovací cena produktu nebo služby může být vyvážena nižšími provozními náklady (typicky u energeticky úsporných zařízení, technologií a budov), popřípadě je zde úspora při likvidaci produktu na konci jeho životnosti, nižší produkce odpadu, a tedy i nižší náklady na likvidaci odpadu během provozu atd.

Současně je vhodné při cenovém hodnocení uvažovat s dalšími finančními dopady daného řešení na podnik V případě spolupráce se sociálními podniky se nabízí možná úspora ve formě eliminace nebo snížení odvodu do státního rozpočtu nákupem zboží a služeb od subjektu, který přímo zaměstnává osoby se zdravotním postižením a který může takové dodávky fakturovat v režimu tzv. **náhradního plnění** (týká se situace, kdy podnik nesplňuje povinný podíl zaměstnaných osob se zdravotním postižením dle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., v platném znění).

2.3.4 Bariéry pro zavedení

Achillas a kol. (2019, s. 60–63) upozorňují na standardní bariéry, se kterými se organizace potýkají a které lze rozdělit do těchto kategorií:

a) Produkt a trh:

- vnímání, že udržitelné produkty a služby jsou dražší oproti konvenčním. Toto tvrzení lze dle autorů Achillas a kol. může platit u nákupní ceny zboží, nicméně při porovnání nákladů životního cyklu je v mnoha případech udržitelný nákup srovnatelný, popř. dokonce levnější;
- vnímání, že udržitelné produkty a služby jsou méně vyspělé, neboť technologie na jejich výrobu jsou ve vývojové fázi, popř. jsou méně kvalitní;
- nabídka udržitelných produktů a služeb je málo široká, neboť dodavatelé se obávají risku a neúspěchu v případě širšího zavádění a pokrytí trhu;
- nedostatek dodavatelů vyspělých v oblasti ESG kvůli náročnosti v zavedení eko standardů a certifikací, souladem s regulacemi v oblasti financování.

b) Organizace a lidé:

- nedostatky v integraci zelených nákupních programů, které jsou navázány na strategii organizace a firemní hodnoty a vyžadují podporu top managementu;
- chybějící znalost v kritických otázkách ohledně ESG včetně terminologie a konceptu udržitelného nákupu;
- nedostatečný trénink a znalost nákupních oddělení v oblasti enviromentálních kritérií pro výběr dodavatelů a parametrů pro sestavení zadávací dokumentace výběrových řízení;

c) Informace a nástroje:

- chybějící nebo nedostatečný integrovaný informační systém pro řízení dodavatelského řetězce umožňující plánování, realizaci, monitoring a zpětnou kontrolu;
- náročný sběr informací o trhu, dodavatelích, udržitelných produktech a službách a související legislativě a novinkách;
- nedostatečné nebo neúplné manuály, instrukce, nástroje a vyhodnocovací mechanismy.

Achillas a kol. dále dedukují, že právě cílené a systematické rozšíření udržitelného nákupu napříč organizacemi je klíčem k překonání těchto bariér, spolu s nárůstem objemu tohoto typu

produktů a služeb, podpory udržitelných podniků a rovněž sdílením inspirace a dobré praxe napříč trhem.

Za účelem překonání těchto bariér lze doporučit při implementaci využít například kontrolní seznam uvedený výše v této práci, s jehož pomocí by zavádění udržitelného nakupování mělo být lépe pro podnik uchopitelné a efektivní. Zároveň by měl pomoci s odhalením slabých míst a předejít tak zbytečným nejasnostem a zdržením.

2.3.5 Udržitelné nakupování ve veřejné sféře

Ačkoli v soukromém sektoru se principy udržitelného nakupování teprve postupně zavádí, v oblasti veřejné správy jde již o relativně zavedenou praxi, zejména pak na půdě Evropské unie.

Andhov a kol. (2020, str. 12–13) popisují narůstající zapojení veřejných institucí, společností a vlád, a to nejenom na území EU, právě v oblasti udržitelného veřejného nakupování, jež je známé pod zkratkou SPP (Sustainable Public Procurement). Autoři potvrzují, že tento koncept se opírá o základní pilíře ekonomické rovnosti, sociálního blahobytu a veřejného zdraví a odpovědnosti za životní prostředí, které se propisují do zadávání veřejných zakázek a smluvní dokumentace. Dále vyzdvihují změnu ve vnímání nabídkové ceny, která je posuzována v kontextu nepřímých nákladů dodavatelů (zohlednění širšího rozsahu nákladů a přínosů souvisejících s výrobou, pořízením a používáním produktu/služby), a to s využitím metody životního cyklu (LCC – Life Cycle Cost) zavedené směrnicí EU v roce 2014.

Stejné oblasti se věnuje také Program Organizace spojených národů pro životní prostředí (2023), který je aktivní v podpoře udržitelného veřejného zadávání již od roku 2005, kdy pravidelně aktualizuje podklady a návodné materiály, zajišťuje podporu a také globální propagaci, spolupráci a sdílení zkušeností mezi členskými zeměmi OSN.

Další informace k veřejnému zadávání lze čerpat také ze stránek EU ze sekce GPP (Green Public Procurement) (2023), které poskytují podrobný přehled kritérií a podkladů pro sestavení zadávací dokumentace do výběrových řízení v členění dle nákupních komodit, a také s příklady z praxe. Na stránkách EU je dále uvedeno, že i když se jedná o dobrovolný nástroj s prostorem k míře adaptace jednotlivými členskými státy EU, odpovědný nákup zastává důležitou roli ve snaze o docílení efektivního využití zdrojů. Rovněž je zdůrazněno, že koncept GPP je založen na transparentních, zdůvodnitelných a ověřitelných environmentálních kritériích pro nákup reflektující životní cyklus produktů a služeb.

Na doporučení a legislativu EU navazují jednotlivé státy, ČR nevyjímaje V příručce odpovědného veřejného zadávání sestaveného týmem Gergelová Šteigrová a kol. (2021) v reakci na novelu zákona č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, je upozorněno na § 6, odst. 4 zákona ve znění: „*Zadavatel je při postupu podle tohoto zákona, a to při vytváření zadávacích podmínek, hodnocení nabídek a výběru dodavatele, povinen za předpokladu, že to bude vzhledem k povaze a smyslu zakázky možné, dodržovat zásady sociálně odpovědného zadávání, environmentálně odpovědného zadávání a inovací ve smyslu tohoto zákona. Svůj postup je zadavatel povinen řádně odůvodnit*.“ Dále je zde vysvětlen pojem odpovědné veřejné zadávání, a to jako „*proces, při kterém zadavatel nakupuje produkty, služby a stavební práce, které potřebuje, přičemž získává maximální hodnotu za peníze, vytvářením prospěchu pro společnost a ekonomiku, a minimalizací negativních dopadů na životní prostředí*.“ Autoři akcentují shodu s principy 3E, tedy s třemi pilíři CSR zmíněnými výše v této práci, kde v kontextu veřejného zadávání je nutné v rámci hodnocení kromě ceny dát důraz také na účelnost, hospodárnost a efektivitu nabídek. Příručka také uvádí, že Ministerstvo práce a sociálních věcí se tímto konceptem řídí a aplikuje je v praxi již dlouhodobě a aktivně

ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj podporuje jeho implementaci, například pomocí vypracovaných metodik, příkladů dobré praxe, video seminářů a kontrolního seznamu k vyhodnocení příležitostí pro odpovědné zadávání, které jsou přístupné a využitelné ve veřejném i soukromém sektoru a které jsou vypracován v českém jazyce.

Odkazy na metodiku vypracovanou Evropskou komisí, jež má pomoct usnadnit šetrné zadávání, spolu s příklady zakázek se zohledněním environmentálních či sociálních parametrů, lze najít také přehledně na stránkách Ministerstva životního prostředí (2023) v sekci **Šetrná veřejná správa**. Aktuálně jsou k dispozici podrobné metodiky například pro oblast úklidových a stravovacích služeb, kancelářské techniky včetně tiskáren, výstavby kancelářských budov, nábytku, sanitární techniky, datových center, cloudových služeb či dopravy.

Zajímavým materiálem je publikace autorů Lupi a kol. (2019), která se zabývala porovnáním praxe v zavedení odpovědného nakupování ve veřejné sféře v sedmi evropských zemích (včetně ČR). Každá z porovnávaných zemí přistoupila k implementaci různě, kdy si stanovila vlastní priority a cíle návazně na národní specifika, popřípadě sestavila vlastní kontrolní seznamy pro aplikování doporučení EU do veřejného zadávání. Tento postup může být ostatně inspirací i pro soukromý sektor. Daná publikace závěrem rovněž shrnuje (2019, s. 68), že udržitelné zadávání by nemělo být vnímáno jako něco navíc k běžnému postupu, naopak by mělo být automatickou součástí cílů organizace. V případě veřejné správy se jedná mimo jiné i povinnost vůči společnosti, kde by cílem mělo být dosažení hodnot v širším smyslu než jen z pohledu financí.

2.4 Metodika práce

Diplomová práce byla zpracována ve čtyřech základních oddílech: úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr. V rámci této podkapitoly je popsána metodika, která byla pro sestavení práce použita, a dále specifikace jednotlivých výzkumných metod a analýz primárních a sekundárních zdrojů.

Teoreticko-metodologická část byla rozpracována v rámci dílčích funkčních podkapitol, a to formou literární rešerše problematiky podnikového nákupu, udržitelnosti a firemní společenské odpovědnosti, s propojením na nákupní proces podniku, kdy byla využita komparace a kompilace sekundárních zdrojů a následná syntéza poznatků. Základem pro čerpání informací byly sekundární zdroje zahrnující českou a zahraniční odbornou literaturu doplněnou o internetové zdroje. Teoretická část byla zaměřena na problematiku podnikového nákupu a udržitelnosti, následně obě tyto oblasti spojila do tématu udržitelného nakupování, včetně souvisejících informací a pojmů, které jsou pro celkový kontext práce podstatné. Poslední podkapitola této části práce zahrnuje popis aplikované metodiky a postupů.

Praktická část sledovala dosažení cíle práce, který primárně spočíval ve zmapování aktuální situace a praktik udržitelného nákupu, resp. udržitelného zadávání v České republice obecně, s následným zaměřením na finanční instituce jako jsou zejména banky a pojišťovny. Sekundárně pak práce cílila ke zjištění, do jaké míry se dodavatelé setkávají v zadávací dokumentaci poptávek s požadavky na udržitelnost, zda jsou připraveni předkládat nabídky na udržitelné produkty nebo služby a zda jsou schopni prokázat svůj pozitivní přístup k udržitelnosti, resp. v oblasti ESG. Výsledky průzkumu a jejich komparace s informacemi veřejně deklarovanými ze strany finančních institucí v ČR jsou pak rovněž součástí výstupu této práce, na jehož základě byly definovány výsledné závěry a doporučení.

První podkapitoly praktické části se věnovaly kvalitativnímu výzkumu provedeného analýzou veřejně dostupných zdrojů týkajících se příkladů dobré praxe v oblasti udržitelného nakupování domácích podniků a dále analýze situace a postojů u největších finančních institucí

působících v České republice. Pro tuto část práce byla využita analýza dat ze sekundárních zdrojů sestávajících se zejména ze CSR reportů, zpráv o udržitelnosti a výročních zpráv organizací, informací zveřejněných na jejich internetových stránkách, zpráv z tisku a jiných médií a veřejná data organizací zabývajících se udržitelností a odpovědnou spoluprací v dodavatelsko-odběratelském řetězci.

V další podkapitole praktické části byl proveden vlastní výzkum formou kvantitativního šetření skrze online dotazníkový průzkum mezi dodavateli ve vytipovaných sektorech, relevantních pro oblast nákupů pro finanční instituce jakožto nevýrobní podniky působící v oblasti financí (zejména sektor IT, telekomunikační a kancelářské techniky a služeb, vybavení kanceláří, stavebnictví, služeb vozového parku, logistických, cestovních a stravovacích služeb, poradenství, správy a pronájmu nemovitostí, personálních služeb a marketingu). Respondenti byli vybráni dle sektorů z databáze firem ALBERTINA a dotazník jim byl odeslán e-mailem spolu s průvodním dopisem objasňujícím účel zpracování dotazníkového šetření. Samotný dotazník obsahuje převážně uzavřené otázky, ale je doplněn také o polootevřené otázky s možností vložení komentáře nebo upřesnění. Z důvodu ochrany důvěrnosti informací byl dotazník koncipován jako anonymní, o čemž byli respondenti informováni v rámci průvodního dopisu. Výsledky provedeného kvantitativního výzkumu byly následně zpracovány a interpretovány v číselné podobě s pomocí grafů a komentářů.

Závěrečná podkapitola praktické části pak vyvozuje ze získaných informací příslušné závěry a formuluje doporučení určená primárně pro podniky jako zadavatele výběrových řízení, ale také pro ostatní subjekty, jež se mohou ocitnout v roli uchazečů, tedy potenciálních dodavatelů.

Koncepce a zaměření práce vychází z osobní zkušenosti a zájmu autorky této práce, jež pracuje v oddělení nákupu finanční skupiny ČSOB a tématu udržitelného nákupu se věnuje v rámci své pracovní náplně.

3 Praktická část

Praktická část diplomové práce se odvíjí od analýzy praktik v oblasti udržitelného nakupování a výzkumu mezi potenciálními dodavateli pro dodávky společností působících ve finančním sektoru.

V první podkapitole je mapována situace v České republice obecně, tedy přístup společností napříč odvětvími. Součástí jsou rovněž veřejná ocenění společností z pohledu udržitelnosti, jež jsou vodítkem pro orientaci mezi nejaktivnějšími subjekty s nejlépe hodnocenými počiny a zavedenými postupy v této oblasti na domácím trhu. Výběr podniků, které byly v rámci dané podkapitoly podrobněji zkoumány, vychází právě z oceněných podniků.

Druhá podkapitola se věnuje specificky společnostem podnikajícím ve finanční oblasti, se zaměřením na největší a nejvýznamnější finanční instituce působící na českém trhu, kterým byla dedikována pozornost v rámci bližších rozborů.

Zdroje, jež byly využity pro získání výchozích dat pro analýzu stavu v prvních dvou podkapitolách, jsou charakteru sekundárních veřejně dostupných informací jako jsou reporty o udržitelnosti, výroční zprávy, informace z webových stránek společností, zprávy z tisku a jiných médií a další veřejná data související s udržitelností v dodavatelsko-odběratelském řetězci.

Třetí podkapitola této části práce popisuje a interpretuje vlastní výzkum provedený formou kvantitativního šetření skrze online anonymní dotazník mezi dodavateli ve vytipovaných sektorech, relevantních pro oblast nákupů pro finanční instituce jakožto nevýrobní podniky působící v oblasti financí.

Následná závěrečná podkapitola je věnována shrnutí získaných informací a vyvozuje z nich závěry, které jsou následně podkladem pro formulaci doporučení. Ta sledují primárně efektivnější implementaci a zlepšení dopadů udržitelného nakupování a spolupráci s dodavateli, které lze aplikovat v oblasti finančních institucí, ale potažmo je lze uplatnit i v ostatních odvětvích.

3.1 Praktiky udržitelného nákupu v ČR

Strategie nákupu, včetně zavedení prvků udržitelnosti do nákupního procesu a do odběratelsko-dodavatelského řetězce, vyplývá ze strategie organizace. V případě implementace udržitelného nákupu ve společnosti je tedy základním předpokladem přijetí a následování principů trvale udržitelného rozvoje, resp. principů ESG v činnostech a podnikání dané společnosti. Udržitelné pořizování zboží a služeb je logicky další z oblastí, jak mohou organizace dále rozvíjet své odpovědné chování a podpořit svůj pozitivní dopad na životní prostředí a na společnost.

3.1.1 Hodnocení TOP odpovědná firma

Informace a konkrétní aktivity z oblasti odpovědného podnikání nabízí jedna z největších platforem nazvaná **Byznys pro společnost** (2016), která sdružuje desítky významných společností v ČR a která spolupracuje i se státními organizacemi, institucemi a svazy. Dle informací na jejich webu fungují i jako národní koordinátor evropských programů. Pilíře strategie této platformy jsou rozvoj lidí, ochrana zdrojů a odpovědné podnikatelské prostředí.

Jednou z výrazných aktivit, která probíhá již 20 let, je ocenění odpovědného a udržitelného podnikání v ČR, kterým je **TOP Odpovědná firma** a kterému jsou věnovány speciální webové stránky platformy Byznys pro společnost (2023). Dle sdělení organizace ocenění sleduje

meziroční srovnání firem na trhu a vývoj jejich strategie v oblasti ekonomických, sociálních a enviromentálních trendů, jež podporují vzájemnou inspiraci, motivaci a příklady dobré praxe.

Účastníci se mohou hlásit se svými projekty a strategie, které jsou rozděleny do kategorií:

- **Strategické:**
  - TOP Odpovědná velká firma: hodnocení v oblastech Strategie, Odpovědné HR, Dodavatelský řetězec, Životní prostředí, Pomoc okolí;
  - TOP Odpovědná malá firma: hodnocení ve stejných oblastech jako předchozí kategorie;
  - TOP Odpovědná firma v reportingu: hodnocení úplnosti, věrohodnosti a komunikace v oblasti reportingu.
- **Projektové:**
  - TOP Odpovědná firma v diverzitě;
  - TOP Odpovědná firma pomáhající okolí;
  - TOP Odpovědná firma v životním prostředí.
- **Speciální:**
  - TOP Odpovědná firma v inovacích;
  - TOP Odpovědný leader.

V tabulce níže jsou zobrazeny výsledky roku 2022 za oblast TOP odpovědných velkých podniků jako hlavní ceny, včetně hodnocení odpovědného přístupu v dodavatelském řetězci.

Tabulka 1 Výsledky TOP Odpovědná velká firma 2022

Pořadí		Společnost	Rating v %	
Celkem	Dodavatelé		Celkem	Dodavatelé
1	1	Vodafone Czech Republic a.s	97,9	97,0
6	**2**	**MONETA Money Bank, a. s.**	92,8	**96,4**
14	3	Pivovary Staropramen s.r.o.	86,6	96,4
5	4	Tesco Stores ČR a.s.	92,8	95,2
2	**5**	**ČSOB, a. s**	94,9	**94,6**
4	6	VELUX Česká republika, s.r.o.	93,8	93,4
11	**7**	**Kooperativa pojišťovna, a.s.**	87,1	**91,6**
9	8	Skupina ČEZ	90,6	90,4
13	9	KPMG Česká republika, s.r.o.	86,6	90,4
15	10	PwC Česká republika, s.r.o.	86,5	90,4
12	11	Albert Česká republika, s.r.o.	86,8	89,8
3	12	Accenture Central Europe, B.V.	94,3	89,2
8	13	Skanska a.s	91,0	88,6
7	14	Plzeňský Prazdroj, a. s.	91,4	88,0
10	15	Nestlé Česko, s.r.o.	89,2	88,0
18	16	Direct Parcel Distribution CZ	85,4	88,0
16	**17**	**Komerční banka, a. s.**	86,2	**86,7**
21	18	Lidl Česká republika v.o.s.	81,2	86,7
22	**19**	**ING Bank N.V.**	80,5	**86,7**
19	20	Coca-Cola HBC ČR a SK, s.r.o.	85,1	85,5

Zdroj: vlastní zpracování (2023) na základě podkladů Byznys pro společnost (2023)

S ohledem na téma této práce je v tabulce zahrnuto 20 oceněných velkých podniků seřazených právě dle hodnocení v oblasti dodavatelského řetězce, byť je zde pro informaci ponecháno také výsledné pořadí dle celkového souhrnného ratingu.

Jak je patrné z výsledků ročníku 2022, je škála oceněných firem velmi pestrá a početné zastoupení zde má především finanční sektor (konkrétně Moneta Money Bank, Československá obchodní banka, Kooperativa, Komerční banka a ING Bank), sítě supermarketů (Tesco Stores, Albert, Lidl) a poradenské společnosti (KPMG, PwC, Accenture), které pak doplňuje telekomunikační společnost Vodafone jako vítěz kategorie, pivovary Plzeňský Prazdroj a Staropramen, dále Coca-Cola a další.

Z pohledu původu vlastníka oceněných společností se jedná zpravidla o nadnárodní společnosti s vlastníkem mimo Českou republiku. Výjimku představuje český ČEZ.

Konkrétní informace, které byly v rámci soutěže poskytnuty a hodnoceny odbornou komisí, nejsou zveřejněny. Nicméně z podstaty věci poskytují přehled společností, které se udržitelností (včetně udržitelných dodavatelsko-odběratelských vztahů) intenzivně věnují.

Právě díky dlouholeté historii fungování ocenění TOP Odpovědná firma a dostupnosti hodnocení jednotlivých ročníků lze na webu sledovat trend postupného zapojení velkých, středních i malých firem z nejrůznějších odvětví a zároveň i rozšiřování oblastí, kterým se ocenění věnuje a které odborná komise hodnotí. Zajímavostí je také aktuální tradice v udělování tzv. Trendsetterů včetně odůvodnění, tj. specifikaci konkrétního počinu oceněné společnosti, plus také označení Leaderů mezi odpovědnými společnostmi.

3.1.2 ESG rating Asociace společenské odpovědnosti

S cílem porovnat přístup českých firem v oblasti ESG zavedla Asociace společenské odpovědnosti (2023) ESG Rating, který nezávisle hodnotí jejich aktivity a komunikaci v oblasti vlivu na životní prostředí, společnost a řízení firmy, včetně ESG strategií a nefinančního reportingu. Dle informací Asociace se do hodnocení v roce 2022 zapojilo celkem 87 společností, kdy většina je tvořena velkými podniky (52 %). Zveřejněné výsledky ESG ratingu pak uvádí 10 nejlépe hodnocených velkých společností 5 společností za malé a střední firmy.

V rámci hodnocení dále Asociace uvádí i odůvodnění, kdy v žebříčku nejlépe hodnocených 10 velkých firem figurují následující společnosti (seřazeno abecedně, se zvýrazněním přístupu v dodavatelsko-odběratelském řetězci, je-li v rámci zveřejněných informací k dispozici):

- **Albert Česká republika**: četné aktivity vedoucí ke snižování emisí, objemu neprodaných potravin, podpora genderové a věkové diverzity mezi zaměstnanci, podpora zaměstnávání handicapovaných či sociálně znevýhodněných osob;
- **Coca-Cola HBC Česko a Slovensko**: vypracovaný detailní nefinanční reporting, podrobný monitoring emisí i spotřeby vody při výrobě, definované závazky a cíle ke snižování negativních dopadů na životní prostředí a také pro zlepšování firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců. ***Dodržování standardů ochrany životního prostředí vyžaduje i ve svém dodavatelském řetězci;***
- **ČSOB**: závazek k dosažení uhlíkové neutrality, využití elektrické energie pouze z obnovitelných zdrojů (od roku 2021), přechod na elektromobilitu, využívání geotermálního tepla, zavedená opatření pro recyklaci a omezování spotřeby vody, úspěšná v navyšování podílu žen vč. managementu a aktivní podpora rovných příležitostí a ohodnocení. Management je vázán plnit cíle v oblasti odpovědného chování (10 % KPIs). ***Nároky klade i na své dodavatele a spolupracující firmy;***

- **DPD**: měření a snaha o dosažení uhlíkové neutrality, včetně vypracovaných strategií na snižování emisí a odpadů, investice do čistého vozového parku a energeticky efektivní nebo bezemisní dopravy zásilek, podpora společenské odpovědnosti uvnitř i vně firmy, provádí roční analýzy dle mezinárodních standardů s kvartálním reportingem;
- **Komerční banka**: podrobně monitoruje spotřebu energií, zavedla měřitelná opatření s cílem dosažení uhlíkové neutrality v rámci svého provozu do roku 2026. Výrazně se zaměřuje na sociální oblast, zejména v genderovém zastoupení u seniorních manažerských pozic, ve srovnání mzdového ohodnocení žen a mužů v podpoře věkové diverzity;
- **MONETA Money Bank**: výborné výsledky v měření ESG parametrů a úspěšné naplnění stanovených cílů (snižování zátěže pro životní prostředí, zaměstnanecké politiky, odpovědné vedení společnosti). K tomu přispívá i implementace ESG do KPIs členů představenstva;
- **Skupina ČEZ**: oceněna dlouholetá tradice ve vydávání Zpráv o udržitelném rozvoji, která od roku 2021 začleňuje i firemní strategii VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka, jež sleduje principy pilíře ESG, odpovídá uznávaným reportingovým standardům (vč. vykazování emisí) a je podrobena i auditu externí společností. ČEZ se zavazuje k dodržování nejvyšších standardů transparentnosti, přesnosti a odpovědnosti;
- **ŠKODA AUTO**: důsledně monitoruje a reportuje svůj výkon v oblasti ESG, včetně závazku k maximalizaci své udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Firma odebírá 30 % elektrické energie z obnovitelných zdrojů s tím, že do roku 2030 předpokládá spotřebu energie na výrobu automobilů a komponentů CO2 neutrální. KPI manažerů je vázáno na procentuální zastoupení žen v managementu, důraz je kladen také na demografickou skladbu zaměstnanců a na podporu zdravotně a sociálně znevýhodněných osob;
- **TATRA TRUCKS**: monitoruje spotřebu energie, emisí, vody i odpadu, vyhodnocuje demografická data s cílem zlepšit firemní kulturu a spokojenost zaměstnanců. Na politiku spravedlivého odměňování dohlíží interní auditoři a odbory. Firemní závazek k naplňování ESG cílů je podpořen ***průběžným bodovým ohodnocením dodavatelů a následnou provazbou na prodloužení nebo ukončení spolupráce;***
- **Vodafone Czech Republic**: společnost sestavuje dobrovolně nefinanční report v rámci své roční Zprávy o udržitelnosti, která respektuje požadavky ESG ratingových agentur a nezávislých auditorů. ***Závazek ke společenské odpovědnosti je vyžadován v jejich dodavatelském řetězci.*** Společnost je velmi aktivní v oblasti snižování environmentální zátěže, rozvoje firemní kultury a podpory inkluze, rovného zacházení a rozvoji zaměstnanců. Zaměřuje se na snižování odpadu a jeho recyklaci, vč. elektroniky

V rámci nejlépe hodnocených 5 malých a středních firem se pak dle Asociace zpravidla objevuje zaměření na úsporu energií (instalace fotovoltaických panelů, úsporné osvětlení a spotřebiče, eliminace úniků tepla), snižování uhlíkové stopy (elektrifikace vozového parku), snižování spotřeby vody a množství odpadu, podpora cirkulární ekonomiky, spravedlivé pracovní podmínky a příležitosti pro zaměstnance.

Cílené zaměření na udržitelnost v dodavatelském řetězci demonstruje společnost **Trenýrkárna**, která ***dodavatele vybírá s ohledem na ESG, vede s nimi průběžný dialog a vyžaduje i zpětnou vazbu na vzájemnou spokojenost se spoluprací.***

ESG rating Asociace společenské odpovědnosti také přinesl zajímavá zjištění:

- české firmy se v rámci sebehodnocení vnímají velmi pozitivně (velké firmy se ohodnotily v průměru na 8 bodů z 10, malé a střední pak 7 bodů z 10);
- celkem 78 % velkých firem se zabývá výpočtem a odhadem emisí, ovšem s různým detailem měřených hodnot ***(problém je ve sledování nepřímých emisí, kam spadají mimo jiné i emise z dodavatelského řetězce);***
- 25 % velkých firem má zřízenou pozici Sustainability Officer;
- **v oblasti E** se firmy nejvíce zaměřují na klimatickou změnu, odpadové hospodářství, spotřebu energie;
- **v oblasti S** je nejčastějším tématem zdraví, bezpečnost a zaměstnanecký blahobyt;
- **v oblasti G** se nejaktivněji firmy zabývají dialogem se zainteresovanými stranami a ochranou osobních údajů a soukromí;
- lokální ESG aktivity lépe sledují a komunikují české firmy (společnosti s nadnárodní účastí se často ESG tématům věnují globálně za celou skupinu).

3.1.3 Příklady praxe odpovědných společností

Výše uvedená veřejná ocenění a hodnocení českých společností posloužila pro výběr společností, které lze považovat za lídry v oblasti udržitelnosti na tuzemském trhu a které budou pro účely této práce považovány za reprezentativní vzorek za daný podnikatelský sektor. Finanční instituce jsou zpracovány v navazující podkapitole, a tudíž v této části nejsou zahrnuty.

Níže uvedený rozbor jednotlivých společností je zaměřen na deklarované skutečnosti a informace čerpané z veřejně přístupných zdrojů. Cílem je zejména vydestilovat jejich aktuální přístup a sdílené zkušenosti v rámci udržitelného dodavatelsko-odběratelského řetězce, které mohou dále sloužit jako příklady dobré praxe a inspirace.

ČEZ a.s. (ČEZ)

Ve své Zprávě o udržitelném rozvoji 2022 a dalších informací z webu společnosti ČEZ a.s. (2023), jež je mateřskou společností Skupiny ČEZ sdružující desítky společností, byly zjištěny následující skutečnosti:

- *oblast podnikání:* výroba, distribuce a prodej energií;
- *informace o společnosti*: 3,3 mil. zákazníků, 29 tis. zaměstnanců, roční obrat 289 mld. Kč;
- v rámci přístupu k ESG ČEZ deklaruje, že *„Čistá Energie Zítřka je odpovědí Skupiny ČEZ na společenskou poptávku po udržitelnosti. Pokud je díky moderním technologiím jenom trochu možné vyrábět elektrickou energii čistým, bezemisním způsobem, je třeba hledat cesty, jak takového cíle dosáhnout. Skupina ČEZ takovou cestu našla. Aktualizovala svou dlouhodobou strategii a formulovala konkrétní cíle do roku 2030.“;*
- *ocenění:* Top odpovědná velká firma – LEADER, Nejdůvěryhodnější značky ČR, SODEXO Zaměstnavatel roku a desetiletí, Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj, TOP 10 velkých firem v ESG ratingu Asociace společenské odpovědnosti a další;
- *členství:* Aliance pro bezemisní budoucnost, Business Leaders Forum, Byznys pro společnost, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj a další;
- *certifikace a ratingy*: Bezpečný podnik, ISO 9001, 14001, 45001, 27001, 50001 a další.

Udržitelné nakupování:

- dodavatele dělí ČEZ do 4 hlavních skupin: palivo, investiční výdaje, služby a materiál;
- proces zadávání VŘ zajišťuje centrální útvar Nákup ČEZ;
- kvůli většinovému vlastnickému podílu ČR jsou VŘ v režimu veřejného zadávání (s výjimkou podlimitních zakázek), tzn. zadání, hodnocení a výběr dodavatele musí respektovat zásady sociální a environmentální odpovědnosti a přínosy inovací, zejména: pracovní a sociální podmínky (vč. podpory sociálních podniků, zaměstnávání hendikepovaných osob), preference využití lokálních dodavatelů (ČR/EU), udržitelné produkty (např. Fair Trade), recyklované obaly, ekologické požadavky na úklid, omezení spotřeby energií, férové podmínky v celém dodavatelském řetězci atd.;
- ČEZ nabízí u významných záměrů pro budoucí realizaci tzv. předběžné tržní konzultace s cílem informovat potenciální dodavatele a vést dialog ohledně možných technických řešení a vyčíslení nákladů;
- dodavatelé se musí zavázat k dodržování kodexů chování skupiny ČEZ, kdy tento závazek je součástí všeobecných obchodních podmínek a je právně závazný;
- aktivně je využíván audit dodavatelů (na dálku i s místním šetřením), dodržování pravidel je ověřováno i prostřednictvím tzv. compliance kontrol, kdy zjištěná porušení mohou znamenat ukončení smluvního vztahu;
- ČEZ reportuje již nyní objem emisí ve scope 3 za dodavatelský řetězec.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- ve spolupráci s dnes již dceřinou společností ŠKODA JS využila 3D technologie a vyvinula 3D tisk pro zařízení, jež se už nevyrábí, popř. je složitě dostupné (aktuálně se podařilo již vyrobit cca 4 tisíce dílů z plastu a kovu). Tím podpořili soběstačnost a nezávislost na dodavatelském řetězci.

KPMG Česká republika, s.r.o. (KPMG)

Ve své Zprávě o odpovědném podnikání 2022 a dalších informací z webu společnosti KPMG (2023), jež je součástí britské skupiny KPMG International Limited, byly zjištěny následující skutečnosti:

- *oblast podnikání*: služby v oblasti auditu, daní, poradenství a práva;
- *informace o společnosti*: 1 326 zaměstnanců, roční obrat 2 150 mil. Kč (za všechny 3 společnosti KPMG působící v ČR);
- v rámci přístupu k ESG deklaruje: *„Přístup KPMG k udržitelnosti a společenské odpovědnosti vychází z témat, která jsou pro naše podnikání klíčová teď i do budoucna.“;*
- *členství:* Byznys pro společnost, Česká rada pro šetrné budovy, Charta diverzity a další;
- *ocenění a ratingy:* Top odpovědná velká firma – LEADER (oceněno v kategoriích za přístup k ženám, diverzitu), ISO 14001.

Udržitelné nakupování:

- v rámci výběrových řízení jsou posuzována kritéria kvality, spolehlivosti, stability, cen, dodacích podmínek, reputace dodavatele a jeho společenská odpovědnost a nezávislost;
- dodavatelé musí přijmout Etický kodex dodavatele KPMG v České republice, jež je součástí smluvní dokumentace, a současně podléhají prověřování na dodržování ESG principů.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- KPMG má cíl do roku 2030 dosáhnout uhlíkové neutrality;
- uhlíková stopa je sledována i ve scope 3, ovšem zatím s omezeným detailem;
- preferuje nákupy od tuzemských dodavatelů;
- do dodavatelského řetězce zapojuje sociální podniky a neziskové organizace, kterým navíc poskytuje odbornou podporu. Spolupracuje se start-upy a malými podniky nabízejícími nové technologie a řešení, zejména v oblasti fintech a dat.

Vodafone Czech Republic, a.s. (Vodafone)

Ve Zprávě o udržitelném podnikání 2021/2022 a dle informací z webu společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. (2023), jež je součástí britské Vodafone Group, byly zjištěny následující skutečnosti:

- *oblast podnikání*: telekomunikace;
- *informace o společnosti*: 4,5 mil. zákazníků, 2 490 zaměstnanců, roční obrat 19,8 mld Kč;
- v rámci přístupu k ESG Vodafone deklaruje: *„Pilíře našeho poslání a odpovědné obchodní praktiky hrají důležitou roli v transformaci a rozvoji společnosti. Soustředíme se na rozvoj ve všech oblastech naplňujících pilíře ESG, na transparentnost a na zveřejňování detailnějších informací o dopadu našich aktivit s ohledem na potřeby všech našich stakeholderů.“;*
- *ocenění:* Top odpovědná velká firma – LEADER a TRENDSETTER (oceněn také v kategoriích za přístup k ženám, reporting), LGBT+ Friendly Employer, Národní cena ČR za společenskou odpovědnost, SODEXO Zaměstnavatel roku, TOP 10 velkých firem v ESG ratingu Asociace společenské odpovědnosti a další;
- *členství*: UN Global Compact, Asociace společenské odpovědnosti, Climate & Sustainable Leaders Czech Republic, Byznys pro společnost a další;
- *certifikace a ratingy*: CDP rating (Vodafone Group), ISO 14001, 50001, ČSN 01 0391 (environmentální a energetický management Vodafone ČR).

Udržitelné nakupování:

- cílem dosažení uhlíkové neutrality (plán do roku 2040, přičemž do roku 2030 má cíl snížit je na polovinu) se Vodafone soustředí i na emise ve scope 3, tedy emise v dodavatelském řetězci, a to skrze spolupráci s dodavateli a modernizaci např. datových center a implementaci efektivnějších technologie pro provoz sítí;
- od roku 2020 je zavedeno povinné kritérium udržitelnosti do nových výběrových řízení s hodnotící vahou 20 % váhy, kdy přístup k životnímu prostředí má váhu 5 %, diverzita a inkluze 5 % a péče o zdraví a rozvoj zaměstnanců 10 %;
- dodavatelé jsou prověřováni z hlediska jejich environmentální politiky (snižování emisí, obnovitelná energie, redukce používání plastů, cirkulární ekonomika, životní cyklus produktu), ale také schopnosti plnit požadavky právních předpisů;
- dodavatelé se musí zavázat k dodržování Kodexů skupiny Vodafone zaměřených na ochranu životního prostředí, etiku, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, korupci, ochranu informací atd. V případě výskytu nedostatků v dodržování kodexů nebo při hrubém pochybení je spolupráce přehodnocena;
- u velkých dodavatelů (stanoveno dle obratu) jsou prováděny interní audity ve výrobě, resp. v místě obchodní činnosti dodavatele;
- Vodafone pořádá na roční bázi Safety fórum pro dodavatele vysoce rizikových prací, jehož předmětem je nová legislativa, pravidla Vodafonu a diskuse nad řešením

problematických oblastí. Mimo těchto setkání je s dodavateli vedena komunikace skrze pravidelná setkání a newslettery.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- nové firemní uniformy jsou vyrobené udržitelným způsobem z ekologických materiálů (bio bavlna s certifikátem, vyrobena v ČR za férové platy, ekologicky balené);
- nosič SIM karty byl snížen na polovinu, byl využit recyklovaný plast a nabízí se i plně virtuální eSIM karta;
- spolu s výrobci a dalšími operátory zavedl Vodafone tzv. Eco Rating, tedy hodnocení telefonů z hlediska jejich dopadu na životní prostředí;
- plastová výplň zásilek bude nahrazena nařezaným kartonem;
- elektřina nakoupena pouze ze 100 % obnovitelných zdrojů (i v místech, kde není Vodafone primárním odběratelem);
- postupný nákup aut s elektro a hybridním pohonem (plán do 2028: plně elektrický vozový park);
- využívaná cirkulární ekonomiku, elektroodpad ze sítí Vodafone znovu využit, prodán nebo recyklován;
- díky spolupráci s dalším operátorem bude výstavba nových optických přípojek efektivnější a šetrnější k životnímu prostředí (méně stavebních prací, úspora materiálu, času a nákladů).

Skanska a.s. (Skanska)

Dle informací z webu společnosti Skanska (2023), jež na trhu ČR působí pod několika entitami, které jsou členy švédské skupiny Skanska, a dle Annual and Sustainability Report 2022 skupiny Skanska (2023) byly zjištěny následující skutečnosti:

- *oblast podnikání*: stavební a developerská činnost;
- *informace o společnosti*: 1 772 zaměstnanců, roční obrat 9 mld. Kč;
- v rámci přístupu k ESG deklaruje: *„Budujeme udržitelná místa, kde budeme moct zdravě žít my i ti po nás. Vidíme svět, kde je udržitelnost jednoduše součástí života. Když se spojíme a začneme už dnes myslet jinak a řešit problémy, máme moc budovat udržitelná místa, kde budou moct žít zdravě i generace po nás.“;*
- *členství:* Aliance generálních ředitelů pro obnovu, reformu a odolnost Evropy, Česká rada pro šetrné budovy, Byznys pro společnost a další;
- *Ocenění a ratingy:* Climate Leader, Top odpovědná velká firma – LEADER, ISO 14001, 9001, 45001, ESG ratingy: MSCI, FTSE4Good, CDP a další.

Udržitelné nakupování:

- dodavatelé se musí zavázat k dodržování Kodexu dodavatelů Skanska;
- Skanska nabízí skrze svůj web možnost se předkvalifikovat jako potenciální dodavatel;
- v rámci vývoje udržitelných řešení Skanska úzce spolupracuje s inovativními společnostmi na programech cirkulární ekonomiky, ekologických řešení a využití odpadových materiálů.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- v rámci střední a východní Evropy staví udržitelné budovy s certifikací LEED (komerční budovy) nebo BREEAM (rezidenční budovy);

- Skanska podporuje spolupráci s malými a středně velkými dodavateli v lokální blízkosti ke svým projektům či kancelářím;
- cílem je přechod na 100 % nízkouhlíkovou výstavbu a dosažení uhlíkové neutrality do roku 2045;
- aktuálně je ve fázi plánování výstavby 1. klimaticky neutrální kancelářská budova ve střední a východní Evropě, jež bude v Praze a kde budou konstrukce betonu nahrazeny dřevem). Obdobně bude využito i u největší dřevostavby rezidenčního projektu (tzv. Radlický Dřevák v Praze);
- stavební suť je namísto kameniva použita pro výrobu vlastního patentovaného betonu (Rebetong);
- v rámci svého provozu a při výstavbě budov jsou v maximální možné míře využívány recyklované materiály, obnovitelné zdroje energie, úsporné technologie, elektrifikace a digitalizace;
- ve spolupráci se svým dodavatelem realizovala 3D tisk místnosti z betonu v Praze, a to z lokálních materiálů (3D tisk může zpracovávat recyklovaný stavební odpad a zároveň zvyšuje efektivitu práce a pomáhá rozvoji digitalizace ve stavebnictví);
- 87 % odebrané elektřiny je z obnovitelných zdrojů;
- za rok 2022 Skanska recyklovala 72 % celkového odpadu, 8 % opětovně využila a 13 % prošlo jinou úpravou;
- 11 % realizací jsou renovační projekty, při nákupu pozemků preferuje i využívání tzv. brownfieldů, čímž přispívá ke kultivaci již zastavěného území.

Škoda Auto (Škoda)

Dle informací z jejich poslední dostupné Zprávy o trvale udržitelném rozvoji 2019/20, Výroční zprávy 2022 a webu společnosti Škoda Auto (2023), jež je mateřskou společností skupiny Škoda Auto a součástí německého koncernu Volkswagen Group, byly zjištěny následující skutečnosti:

- *oblast podnikání*: výrobce automobilů;
- *informace o společnosti*: 35 tis. zaměstnanců, roční tržby 444 mld. Kč, 731 tis. vyrobených vozů;
- v rámci přístupu k ESG deklaruje: *„Udržitelnost pro Škoda Auto znamená hospodářský a společenský rozvoj, který je v souladu s hranicemi ekosystémů, a zachováním biologické rozmanitosti pro nynější i příští generace.“;*
- *členství:* Byznys pro společnost, Svaz průmyslu a dopravy ČR, účast v poradních orgánech státní správy, zastoupena v akademických institucích a další;
- *ocenění a ratingy:* ISO 9001, 14001, 45001, 50001, 27001.

Udržitelné nakupování:

- dodavatelé musí přijmout Etický kodex a projít hodnocením udržitelnosti (tzv. S-Rating koncernu Volkswagen), jinak není možné navázání nebo pokračování spolupráce. Zdrojem dat je sebehodnotící dotazník, který obsahuje otázky k oblastem ESG a který vyžaduje doložení příslušných dokumentů. Externí poskytovatel následně dotazník vyhodnotí. Nákupní oddělení Škoda Auto poskytuje k vyplnění podporu směřovanou hlavně na malé a střední podniky, zároveň cca 170 pracovníků nákupu bylo za tímto účelem proškoleno;
- pro rozvoj udržitelného dodavatelského řetězce nabízí Škoda Auto dodavatelům elektronické kurzy (v různých jazycích, využíváno z 80 %);
- nákup se zaměřuje ve výběrových řízeních na udržitelné produkty a služby;

- v oblasti nákupu mají ekologická kritéria a kritéria udržitelnosti stejný význam jako kvalita nabízených služeb nebo logistika. Jedním z kritérií výběru je požadavek na využití odpadů;
- komunikace mezi nákupem a dodavateli probíhá skrze e-learningy, dotazníky, audity, využíván je i koncernový ombudsman;
- objem nákupu v roce 2022 činil 270 mld. Kč (nákup pro výrobu tvořil 85 %, všeobecný nákup 15 %, z toho 130 mld. připadlo na nákup od spřízněných stran, tj. z koncernu Volkswagen, popř. Skupiny Škoda Auto);
- skupina Škoda Auto pracuje s cca 8 tis. dodavateli;
- v rámci dekarbonizace dodavatelského řetězce byly identifikovány tzv. hotspoty s nejvyšší produkcí skleníkových plynů, na které se dále Škoda Auto zaměřila.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- 95 % použitých materiálů je dále recyklovatelná nebo energeticky využitelná;
- trvale udržitelný rozvoj je klíčový v oblasti nákupu materiálů a komponentů, kdy Škoda Auto se podílí na vývoji inovativních a ekologických materiálů (např. potahy sedaček z kombinace vlny a recyklovaných PET lahví). Zároveň vyvinula způsob využití baterie elektro vozu pro skončení její primární životnosti, a to jako stacionární úložiště energie;
- cíl do roku 2030 vyrábět veškerou energii pro výrobní závody v ČR s nulovými emisemi uhlíku (závod ve Vrchlabí je již nyní uhlíkově neutrální) a do roku 2050 být uhlíkově neutrální společností;
- je zaváděna bezemisní vnitropodniková a externí doprava, jsou využívána alternativní paliva a železniční doprava (aktuálně využívána z 61 %). Dle možností jsou využívány nadměrné návěsy (větší kapacita = nižší počet cest, emisí a nákladů);
- díky auditu balení dílů v logistice bylo redukováno množství obalů, současně byly eliminovány jednorázové obaly v kantýnách;
- v rámci Škoda Auto je provozováno šest chráněných dílen zaměstnávajících cca 400 osob s hendikepem;
- plochy pronajatých kanceláří byly optimalizovány a využívají prvky digitálního ekosystému pro zefektivnění nákladů a provozu;
- spolu s partnery a dodavateli pracuje Škoda Auto na udržitelných technologických inovacích a řešeních;
- je využívána bezpapírová výrobní dokumentace, nástroje Power BI a 3D tisk ve výrobě a logistice.

Tesco Stores ČR, a. s.

Ve své Zprávě o udržitelnosti 2021/22 a dalších informací z webu společnosti Tesco Stores ČR, a. s. (2023), jež dceřinou společností britské Tesco PLC, byly zjištěny následující skutečnosti:

- *oblast podnikání:* maloobchodní řetězec;
- *informace o společnosti*: 184 prodejen (+ 126 franšíz), 7 276 zaměstnanců, roční obrat 42 mld. Kč;
- v rámci přístupu k ESG Tesco deklaruje: *„Každý den přinášet zákazníkům, komunitám i planetě něco navíc.“;*
- *členství:* Byznys pro společnost a další;
- *ocenění a ratingy:* Top odpovědná velká firma – LEADER (oceněno v kategoriích za přístup k ženám, diverzitu), Zodpovědný obchodník, Obal roku, Rostlinný maloobchodní řetězec roku a další.

Udržitelné nakupování:

- pro podporu udržitelné výroby a spotřeby Tesco implementovalo sedm principů pro udržitelné potravinové systémy ve střední Evropě definované Světovým fondem pro ochranu přírody (WWF);
- akční plán společnosti Tesco pro udržitelný dodavatelský řetězec: snížení uhlíkové stopy, eliminace vyhazování potravin, optimalizace obalů (úplné odstranění nebo jejich minimalizace, popř. jejich recyklace), zlepšení nabídky (podpora udržitelného zemědělství a vodohospodářství), změna poptávky (nabídka dostupnějších, zdravějších a udržitelnějších potravin);

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- nákup elektřiny z obnovitelných zdrojů již od roku 2020;
- dosažení 100 % recyklovatelných obalů vlastních značek do roku 2025;
- spolupráce s dodavateli na snížení emisí, kdy od roku 2023 musí dodavatelé jejich privátní značky předkládat plány na jejich snížení povinně (pozn.: více než 90 % emisí společnosti produkuje dodavatelsko-odběratelský řetězec, tedy emise ve scope 3);
- cílí na úsporu paliva díky efektivnějšímu plánování tras a postupům při nakládání;
- v ČR otestovány první plně elektrická těžká nákladní vozidla pro komerční účely (projekt ve spolupráci s výrobcem);
- výrobky privátní značky z papíru nebo dřeva mají certifikát FSC/PEFC, popř. jsou z recyklovaného zdroje, certifikovaný je i palmový olej;
- systémovým opatřením a spoluprací s místními komunitami se redistribuuje 87 % neprodaných potravin;
- využití lokálních dodavatelů (72 % čerstvých potravin z ČR);
- síť spol. Tesco poskytuje svým dodavatelům příležitosti pro export výrobků;
- rozvoj dlouhodobých vztahů s dodavateli (spolupráce min. 5 let u 55 % dodavatelů);
- nabízí jednodušší smluvní podmínky pro nejmenší dodavatele, vč. zkrácené splatnosti 14 dnů;
- společný závazek ve skupině snížit do roku 2025 hmotnost našich obalů na polovinu a do té doby zajistit, aby všechny obaly byly recyklovatelné nebo opakovaně použitelné.

3.1.4 Doplňující příklady dobré praxe z tuzemského trhu

Ministerstvo práce a sociálních věcí skrze svou webovou platformu **Institutu odpovědného veřejného zadávání** (2023) uvádí příklady dobré praxe z oblasti veřejných zakázek, mezi kterými lze filtrovat jak z pohledu příležitosti k udržitelnému nakupování, tak i z pohledu oblastí poptávek, a dokonce i lokality (domácí a zahraniční příklady). Informace jsou dostupné strukturovaně, od zadavatele, přes název zakázky, oblast společenského zájmu (např. snížení odpadu, férové pracovní podmínky, zaměstnávání hendikepovaných osob, ekologicky šetrná řešení a materiály, energetická náročnost, podpora lokálních podniků atd.) a také je uveden finanční objem zakázky. Přidanou hodnotou je pak i informace k hodnocení, kdy v některých případech jsou uvedena i detailní hodnotící kritéria včetně jejich vah, a také možnost prokliku na zadávací dokumentaci a případnou případovou studii, je-li k dispozici. Na dané platformě jsou rovněž k dispozici ke stažení publikace s východisky a postupy k zavádění odpovědného zadávání, kontrolní list k implementaci i Etický kodex dodavatele veřejné správy, který zavedlo do praxe Ministerstvo práce a sociálních věcí anebo Letiště Praha.

Ministerstvo životního prostředí (2023) na své webové platformě **ČR 2030** v rámci odpovědného nakupování vyzývá k zapojení jednotlivců, veřejné sféry a samozřejmě podniků

formou přijetí veřejného závazku. Kromě Ministerstva životního prostředí, které se připojuje za oblast veřejného zadávání, se ze soukromých společností veřejně přihlásila společnost Vodafone s konkrétní deklarací zavedení nových kritérií pro výběr svých dodavatelů zahrnující environmentální dopady, diverzitu a inkluzi.

Víšek in Patočková na serveru Ekonews (2023) popisuje postup při nastavení strategie udržitelnosti ve firmě **Prusa Research**, který po zmapování situace zjistil, že přes 90 % jejich emisí je ve scope 3, zejména tedy nakupované suroviny a komponenty. Dle Víška byl tedy kontaktován dodavatelský řetězec pro zjištění jejich řešení environmentálních a sociálních otázek a pro nastavení spolupráce a pracovních skupin, které dále budou řešit možnosti snižování uhlíkové stopy v rámci životního cyklu výrobků. Zároveň vznikl produktový pasport pro jejich nejprodávanější 3D tiskárnu, tedy vč. údajů o původu dílů, návodu k údržbě a opravám, odkazy na náhradní díly, pokyny pro nakládání s materiály po konci životnosti i výpočet uhlíkové stopy výrobku. Postupně by pak měly pasporty stát standardem i pro další produkty.

Hajná ze společnosti **CPI Property Group** in Patočková na serveru Ekonews (2023) pro změnu uvádí, že 80 % emisí společnosti jsou tvořeny emisemi nájemců. Proto chce již od letošního roku CPI nabízet svým nájemcům tzv. zelené nájemní smlouvy, zatím však nepovinně. Výhoda by měla působit recipročně: nájemci získají data o spotřebě energie v daném objektu a zároveň se budou podílet na investicích do budov, jež povedou k environmentální optimalizaci provozu včetně spotřeby energií, vody, množství odpadu atp.

3.1.5 Průzkum Udržitelný byznys 2023

Stav praktik udržitelného nakupován v ČR dokresluje také průzkum **Udržitelný byznys 2023** zorganizovaný platformou Změna k lepšímu ve spolupráci se svými partnery (2023), kterého se účastnilo 448 společností z výrobního i nevýrobního sektoru. Cílem průzkumu bylo zmapování, zda se podniky zabývají udržitelností, kdo ji případně řeší, co je pro ně překážkami a co je naopak motivuje, jak svůj přístup komunikují, jak edukují dotčené osoby a jak se udržitelnost propisuje do jejich podnikatelské praxe.

V rámci průzkumu byly mj. zjištěny následující poznatky:

- pro výběr dodavatele je **kritérium udržitelnosti** zatím zohledněno v průměru u 51 % respondentů, kdy aktivnější jsou velké firmy (55 %), přičemž u finančního sektoru dokonce téměř 70 %);
- **udržitelnější produkty** nabízí 62 % respondentů, přičemž 71 % z výrobního sektoru;
- **zájem o udržitelnější produkty v porovnání s běžnými alternativami** označili respondenti za nižší u 29 % zákazníků, stejný zájem u 30 %, vyšší zájem pak u 19 % a zbytek (22 %) neví;
- **motivace k zavedení udržitelnosti** do firmy je různá, přičemž:
  - největším motivátorem je reputace značky (v průměru 65 %, resp. 74 % u velkých a 52 % u malých firem);
  - očekávání koncového zákazníka (v průměru 52 %, resp. 62 % u velkých a 45 % u malých firem);
  - pro velké firmy je pak důležitá legislativa a regulace (59 %) a dále materiálové/ekonomické a/nebo energetické dopady (56 %)
  - pro malé firmy je pak podstatné vedení společnosti (48 %) a konkurenční výhoda (44 %);

- jako **překážky v zavedení** naopak byly identifikovány nedostatek kapacit (v průměru 41 %), nedostatek finančních zdrojů (34 %), nejasná legislativa (31 %), chybějící technologie (25 %) a nedostatek informací a znalostí (24 %).

Z provedeného průzkumu lze s ohledem na téma této práce zejména vyvodit relativně silné zaměření na udržitelnost u finančních institucí. Zároveň byla identifikována poměrně široká nabídka udržitelných výrobků a služeb na trhu (tzn. společnosti ve více než 60 % nabízí udržitelné produkty, jež jsou z pohledu udržitelnosti lepší než jejich běžně dostupné alternativy).

Avšak dle respondentů pouze 19 % zákazníků preferuje udržitelnější produkty oproti jejich běžným alternativám, což indikuje velmi malý zájem ze strany zadavatelů (alespoň dle výstupů daného průzkumu). Na druhou stranu je zde ukázán potenciál na postupné rozšíření poptávky po tomto druhu zboží, neboť nabídka na straně dodavatelů již existuje.

Jak uvádí i autoři průzkumu, v rámci motivace k zavedení udržitelnosti hraje poměrně malou roli tlak dodavatelsko-odběratelského řetězce, který je znát v parametru očekávání koncového zákazníka (tedy požadavky odběratele na udržitelné produkty, který je v průměru na 52 %).

Praktický výtah z výsledků průzkumu je přiložen také v příloze 1.

3.1.6 Výstup z analýzy praktik udržitelného nákupu v ČR

Na základě výše uvedené analýzy a zjištění lze shrnout výstupy do tří skupin, které jsou v členění obecných zjištění a tipů, dále konkrétních doporučení s cílem nastavení procesu udržitelného podnikového nákupu, a nakonec návrhů na začlenění specifických požadavků do výběrových řízení a poptávek na nákup zboží a služeb, a to s případným uvedením zajímavé inspirace z trhu.

Obecné poznatky a tipy:

a) **hodnocení udržitelnosti:** zapojit se do hodnocení TOP Odpovědná velká firma (pozn. v rámci 25 oceněných za rok 2022 figurovalo 5 finančních institucí) nebo do ESG ratingu Asociace společenské odpovědnosti (pozn. v rámci 10 oceněných za rok 2022 se umístily i 3 finanční instituce), atp.,

b) **zvýšení motivace k zavedení udržitelného nákupu:** navázat cíle na KPI managementu/zaměstnanců;

c) **členství v zájmových organizacích a asociacích:** veřejně podporovat iniciativy zabývající se udržitelností, sdílet příklady dobré praxe, být aktivním účastníkem a přispěvovatelem veřejných platforem a asociací;

d) **certifikace a ratingy:** usilovat o zajištění certifikace ISO, ESG ratingů atd. osvědčujících přístup k otázkách ESG a systémovému nastavení procesů v podniku;

e) **vývoj inovativních řešení se zapojením dalších stran:** rozvíjet spolupráci s dodavateli a partnery na inovativních řešeních, spolupracovat se start-upy a malými podniky nabízejícími nové technologie a řešení (zejména v oblastech fintech a dat). Inspirace Skanska: programy cirkulární ekonomiky, ekologická řešení (Rebetong, 3D tisk stavebního materiálu), Škoda Auto: potahy sedaček z kombinace vlny a recyklovaných PET lahví, využití baterie elektro vozu pro skončení její primární životnosti;

f) **spolupráce s dodavateli s dopadem na osvětu veřejnosti:** vyvíjet aktivity s cílem zlepšit informovanost veřejnosti. Inspirace Vodafone: spolu s výrobci a dalšími

operátory zavedl tzv. Eco Rating, který zákazníkům poskytuje hodnocení telefonů z hlediska dopadu na životní prostředí;

g) **platforma MPSV ČR: Institut odpovědného veřejného zadávání:** využít nabízených inspirací a zkušeností z reálné praxe z veřejných zakázek nejen v ČR pro nastavení podnikových procesů a metodiky;

h) **platforma MŽP ČR: ČR 2030:** zapojit se s cílem sdílet dobrou praxi a vlastní zkušenosti.

Doporučení směřující na nastavení procesu nákupu:

a) **dotazník na dodavatele:** vytvořit dotazník mapující činnost a přístup dodavatele v oblasti ESG, požadovat jeho vyplnění, spolupráci podmínit splněním předepsaného minimálního skóre;

b) etický kodex dodavatele: vytvořit a zavázat dodavatele k jeho dodržování jako podmínku spolupráce, ukotvit smluvně, podpořit průběžnou kontrolou a provazbou na riziko ukončení spolupráce v případě zjištěného porušení;

c) **komunikace a dialog s dodavateli jako zainteresovanou stranou:** nastavit funkční formu komunikace, zpětnou vazbu na spolupráci, nabídnout workshopy a e-learningy. Inspirace Škoda Auto: koncernový ombudsman;

d) **nastavení monitorování a reportingu emisí ve scope 3:** zmapovat situaci a zaměřit se na komodity, kde jsou emise nejvyšší, a dále nastavit s dodavatelem strategii na jejich snižování;

e) **zapojení a komunikace Nákupu s kolegy odpovědnými za ESG:** ustanovit osoby v nákupním oddělení odpovědné za koordinaci s ESG oddělením (ve velkých společnostech je již zpravidla zavedená funkce Sustainability managera či celého ESG oddělení, které udržitelnost za celý podnik zastřešuje);

f) **kritérium udržitelnosti ve VŘ:** nastavit jako standard kritérium udržitelnosti pro výběr dodavatele. Inspirace Vodafone: prezentuje transparentně informace pro uchazeče ve VŘ (povinné kritérium udržitelnosti ve VŘ s hodnotící váhou 20 %, kdy přístup k životnímu prostředí tvoří 5 %, diverzita a inkluze 5 % a péče o zdraví a rozvoj zaměstnanců 10 % váhy);

g) **centrální nákup skupiny:** zavést centrální nákup a skupinový přístup pro zefektivnění dodavatelsko-odběratelského řetězce a dosažení optimálních podmínek nákupu (aplikovatelné v případě skupiny/koncernu);

h) **předběžné tržní konzultace s potenciálními dodavateli:** využívat dle vhodnosti nákupních případů s cílem informovat potenciální dodavatele a vést dialog ohledně možných technických řešení a vyčíslení nákladů (může vést k časové i finanční úspoře);

i) **audity u dodavatelů:** provádět u velkých dodavatelů (vytipovaných dle obratu nebo specifika dodávky) audity ve výrobě, resp. v místě obchodní činnosti dodavatele;

j) **proškolení pracovníků nákupu:** zavést pravidelná školení v oblasti udržitelného nakupování (jak odpovědně zadávat, nastavit kritéria hodnocení, jak pracovat s dodavatelem atd.);

k) **podpora malých a středních podniků:** nabídnout výhodnější podmínky nebo méně obsáhlý vstupní dotazník atp. pro menší dodavatelské subjekty. Inspirace Tesco: nabízí jednodušší smluvní podmínky pro nejmenší dodavatele, vč. zkrácené splatnosti 14 dnů.

Tipy na začlenění požadavků do výběrových řízení a poptávek na nákup zboží a služeb:

a) **udržitelné produkty a služby:** vyžadovat ve VŘ (dle průzkumu udržitelné produkty/služby nabízí 62 % respondentů, i když zájem odběratelů v porovnání s běžnými alternativami je nižší);

b) **zelené nájemní smlouvy:** vyžadovat v případě nájmu prostor (nájemci získají data o spotřebě energie v daném objekt a možnost ovlivnit investice do budov a jejich environmentální optimalizaci provozu včetně spotřeby energií atd.);

c) **lokální dodavatelé:** poptávat a ideálně preferovat nákupy od lokálních dodavatelů s cílem podpory místní ekonomiky a snížení emisí z dodávek;

d) **nákupy elektřiny z obnovitelných zdrojů:** vyžadovat a začlenit do standardu podniku (na trhu se stává běžnou praxí);

e) **spolupráce se sociálními podniky:** zavést anebo zvýšit nákupy služeb a produktů z chráněných dílen a sociálních podniků. Inspirace Škoda Auto: 6 chráněných dílen zaměstnávajících cca 400 hendikepovaných osob. KPMG: podporuje sociální podniky odběrem zboží a služeb a poskytuje jim zdarma poradenství;

f) **efektivnější a úspornější technologie:** vyžadovat ve VŘ, týká se zejména oblasti IT (technologie pro provoz sítí, data center atp.) a technologií budov (vytápění, chlazení, osvětlení, chytrá řešení pro regulaci spotřeby atp.);

g) **přechod na elektromobilitu a nákup vozidel:** začlenit do firemního vozového parku elektro a hybridní vozy (na trhu se stává standardem závazek na postupný přechod k elektromobilitě, probíhá současně se snižováním celkového počtu firemních aut);

h) **udržitelné budovy:** vyžadovat u nové výstavby certifikaci udržitelných budov LEED/BREEAM;

i) **digitalizace a úspora tištěných dokumentů:** poptávat digitální řešení snižující spotřebu papíru, zefektivňující logistiku a archivaci papírových dokumentů;

j) **odpady a cirkulární ekonomika:** požadovat minimalizaci odpadu a obalového materiálu, zohlednit množství a typ balení, způsob recyklace/upcyklace/likvidace;

k) **doprava:** sledovat uhlíkovou stopu dopravy, optimalizaci tras, typy využívaných prostředků (převoz materiálu, doprava na služební cesty). Inspirace: Škoda Auto: využívána bezemisní doprava, alternativní paliva a železniční doprava, využívány nadměrné návěsy. Tesco: otestovány první plně elektrická těžká nákladní vozidla pro komerční účely;

l) **optimalizace plochy kanceláří:** za účelem snížení plochy a tím pádem i provozních nákladů a emisí;

m) **stravovací služby:** eliminovat vyhazování potravin, podporovat udržitelné zemědělství a chov, vyžadovat nabídku dostupnějších, zdravějších a udržitelnějších potravin, hledat další využití pro neprodané potraviny;

n) **eko produkty, certifikované a recyklované produkty:** vyžadovat produkty z těchto materiálů (zcela nebo s minimálním stanoveným podílem). Inspirace: Tesco: papír a dřevo mají certifikát FSC/PEFC. Vodafone: firemní uniformy vyrobeny z ekologických materiálů (bio bavlna s certifikátem, vyrobena v ČR, ekologicky balené).

Výše uvedené tipy a doporučení jsou aplikovatelné v nákupním procesu napříč trhem a oblastmi podnikání, nezohledňují případná specifika nákupu ve finančním sektoru, která budou předmětem následující části.

3.2 Analýza současného stavu v oblasti nákupu finančních institucí

Tato část práce je zaměřená na nákupní proces a praktiky subjektů působících v oblasti finančního sektoru, se specifickým zaměřením na udržitelnost a odpovědné a etické chování při pořizování produktů a služeb a v řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce.

S ohledem na charakter finančních institucí jako poskytovatelů finančních služeb, produktů a poradenství, jsou nákupy realizovány zejména v oblastech informačních technologií a telekomunikací, výstavby, rekonstrukcí nebo pronájmu budov (centrála, pobočková síť, obchodní místa), vybavení, správy, provozu budov, poradenských a konzultačních služeb, kancelářských a poštovních služeb, marketingu, cestovních služeb, péče o zaměstnance (školení, benefitní programy, personální služby) či firemního vozového parku.

3.2.1 Přehled finančních institucí na území ČR

Dle údajů České národní banky, konkrétně pak dle Zprávy o výkonu dohledu nad finančním trhem 2022 dostupné online (2023), činí roční bilanční suma finančních institucí přes 11 bilionů Kč. Níže v tabulce je na základě Zprávy ČNB sestaven souhrnný přehled, včetně roční bilanční sumy a zisku po zdanění za daný sektor za rok 2022 (pokud jej ČNB uvádí) a včetně struktury subjektů pod dohledem centrální banky.

Tabulka 2 Struktura subjektů působících na finančním trhu ČR (stav za rok 2022)

Typ subjektu	Upřesnění	Počet subjektů	Bilanční suma/rok	Zisk sektoru po zdanění/rok
ÚVĚROVÉ INSTITUCE	Úvěrové instituce (banky, stavební spořitelny, družstevní záložny)	50	8 906 mld. Kč	102,5 mld. Kč
	Registrovaná zastoupení zahr. bank	6		
POJIŠŤOVNY	Pojišťovny	41	475 mld. Kč	16,2 mld. Kč
	Zajišťovny	1		
	Akreditované osoby	25		
PENZIJNÍ SPOL., FONDY	Penzijní společnosti a fondy	65	600 mld. Kč	2,1 mld. Kč
OBCHODNÍCI S CENNÝMI PAPÍRY	Obchodníci s cennými papíry	38	n/a	1,19 mld. Kč
	Pobočky obchodníků s cen. papíry	32		
	Akreditované osoby	17		
INVESTIČNÍ SPOL., FONDY	Investiční společnosti, fondy, depozitáři a ostatní	974	996 mld. Kč	1,9 mld. Kč
OSTATNÍ SUBJEKTY FIN. TRHU	Distributoři investičních služeb, penzij. spoření, pojištění, úvěrů, směnárny, poskytovatelé úvěrů	93,016	n/a	n/a
EMISE CP A REGUL. TRHY	Emitenti cenných papírů, tržní infrastruktura	115	n/a	n/a

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Z přehledu je patrný markantní podíl úvěrových institucí jako jsou banky či stavební spořitelny, dále pak pojišťovny, penzijní a investiční společnosti a fondy a další subjekty finančního trhu. Charakterem poskytovaných služeb, tak i objemem spravovaných aktiv hrají klíčovou roli při udržení finanční stability státu, umožňují průběžný tok kapitálu a zdrojů pro investice.

Zároveň jsou i jedním z největších plátců daně z právnických osob, jsou významným zaměstnavatelem, byť ve velké míře využívají služeb zprostředkovatelů služeb. V kontextu této práce je nutné zmínit i jejich kupní sílu jako odběratele zboží a služeb.

Zpráva ČNB dále uvádí, že díky narůstajícím kybernetickým rizikům je třeba věnovat velkou pozornost zabezpečení dat, a tedy dodávkám v oblasti IT, v souvislosti s válkou na Ukrajině pak upozorňuje i na dopady v podobě dražších či omezených dodávek energií a na trvající omezení v dodavatelských řetězcích. Současně se zmiňuje o legislativní povinnosti zveřejňování informací k udržitelnosti ve finančním sektoru.

Níže je na základě informací z webových stránek jednotlivých společností, popř. účetních závěrek dostupných v Obchodním rejstříku, sestaven přehled největších tuzemských finančních institucí. Z dat Finanční správy je pak doplněna i informace, zda byl daný subjekt mezi 20 největšími plátci daně z příjmů právnických osob za rok 2022 (v případě ČSOB a Komerční banky se mezi největší plátce dostaly dokonce 2 společnosti ze skupiny), což se jeví jako zajímavá informace z pohledu pozitivního dopadu na příjmy státního rozpočtu, a tedy z pohledu vlivu obchodních bank na státní hospodaření.

Tabulka 3 Přehled finančních institucí působících v ČR (rok 2022)

Finanční instituce	**Bilanční suma** (mld Kč)	**Čistý zisk** (mld Kč)	**Počet klientů** (tis)	**Počet zaměst-nanců**	**TOP20 plátců DPPO**
ČSOB (skupina)	1,805.00	14.60	4,340	8,105	✓ ✓
ČS (skupina)	1,640.00	20.20	4,548	10,010	✓
KB (skupina)	1,304.00	17.60	2,240	7,503	✓ ✓
UCB (skupina)	766.00	8.90	850	2,865	
RB (skupina)	601.00	7.54	1,800	3,400	
Moneta (skupina)	387.50	5.20	1,500	2,550	
Fio banka	229.70	4.30	1,265	114	
Air Bank	152.00	2.60	1,100	1,040	
Generali ČP	124.00	4.50	n/a	3,615	✓
Kooperativa pojišťovna	95.00	3.40	2,460	4,070	✓
Banka CREDITAS	95.00	1.61	176	450	
ING bank N.V.	81.90	0,81	n/a	136	
mBank	78.00	0.88	750	238	
Trinity Bank	69.00	0.80	120	180	
Oberbank	59.60	0.43	17	174	
UNIQA pojišťovna	42.50	1.45	n/a	65	✓
Allianz pojišťovna	39.60	2.27	2,300	657	✓
NN Životní pojišťovna	29.70	0.16	n/a	20	✓
ČPP	21.50	0.82	1,300	920	

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V případě vyznačených subjektů jsou data uvedena za celou finanční skupinu, která ve své vlastnické struktuře zahrnuje 2 a více společností, jež poskytují širší portfolio finančních služeb (např. kombinace banky, pojišťovny, stavební spořitelny, investiční společnosti, podílového fondu, penzijní společnosti atd.). Výše uvedená tabulka reprezentuje silnou finanční pozici a stabilitu, díky které jsou právě finanční instituce jedním ze žádaných zaměstnavatelů, ale zároveň jsou považovány i za solidního klienta a spolehlivého plátce svých závazků z pohledu dodavatelů.

3.2.2 Udržitelné nakupování u vybraných finančních institucí

Návazně na hodnocení udržitelnosti TOP Odpovědná firma a ESG rating Asociace společenské odpovědnosti je tato podkapitola věnována primárně finančním institucím, které byly v tomto hodnocení oceněny, z čehož lze dedukovat jejich proaktivní odpovědný přístup k oblastem ESG v rámci jejich obchodní strategie, popřípadě zaujímají ve svém oboru významný podíl.

Allianz pojišťovna a.s. (Allianz)

Ve svém ALLIANZ GROUP Building confidence in tomorrow Sustainability Report 2022 a dle dalších informací z webu společnosti Allianz pojišťovny a.s. (2023), jež je dceřinou společností německé Allianz Group, byly zjištěny následující skutečnosti:

- v rámci přístupu k ESG Allianz deklaruje: *„Naše poslání „Zabezpečujeme vaši budoucnost“ je přítomno ve všech našich rozhodnutích a formuje náš přístup k udržitelnosti.“;*
- *ocenění:* Zlatá koruna, Top zaměstnavatelé a další;
- *členství:* UN Global Compact, Climate Action 100+, The Climate Group a další;
- *certifikace, ratingy*: ISO 14001, 50001, ESG ratingy: MSCI, S&P Global, Sustainalytics, ISS ESG, Moody´s, FTSE4Good, PRI, CDP.

Udržitelné nakupování:

- dodavatelé jsou vázáni k dodržování Kodexu dodavatele;
- udržitelnost je zakotvena v nákupním procesu a v dodavatelsko-odběratelském vztahu zejména se zaměřením na standard budov (řízení provozu, rekonstrukcí, certifikací, využití obnovitelné energie, snížení spotřeby energie, vody, odpadu), výběru prostor k nájmu s ohledem na udržitelnost;
- pro dodavatele byla sestavena Charta udržitelného zadávání (Sustainable procurement charter), která informuje o požadavcích Allianz na své dodavatele jakožto partnery vyznávající stejné principy. Mezi ně se řadí nastavení cílů a akčních plánů na zlepšení ESG parametrů, zakotvení interních praktik respektující sociální práva a etické chování, udržitelné zadávání a nabídky, předkládání ročních reportů či podpora v edukaci.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- 89 % spotřeby elektřiny společnosti pochází z obnovitelných zdrojů (budova centrály v Praze dokonce ze 100 %, během roku 2023 by ji měla ze 100 % využívat i všechna data centra společnosti);
- 74 % spotřebovaného papíru je z certifikovaných udržitelných zdrojů;
- stěžejní budovy skupiny Allianz mají certifikaci udržitelných budov LEED nebo BREEAM;
- do roku 2030 je plánován přechod na plně elektrický vozový park (pozn.: Allianz Německo objednává pouze hybridní nebo elektrická auta již od roku 2021);

- u nákupu letenek pro služební cesty je posuzována CO2 stopa;
- u výběru IT vybavení je posuzován celkový dopad na životní prostředí (LCA).

Česká spořitelna a.s. (ČS)

Ve své Zprávě o udržitelnosti 2022 a dalších informací z webu společnosti Česká spořitelna a.s. (2023), jež je dceřinou společností rakouské Erste Group, byly zjištěny následující skutečnosti:

- v rámci přístupu k ESG ČS deklaruje: *„Věříme, že budoucí růst a prosperita musí být založeny na udržitelném rozvoji. Naše banka se snaží jít příkladem a pomáhat klientům při transformaci jejich vlastních aktivit nejen směrem k dlouhodobému finančnímu zdraví, ale k udržitelnosti.“;*
- *ocenění:* Green Market Pioneer in the Czech Republic, Top zaměstnavatel, Udržitelná banka roku a další;
- *členství:* Změna k lepšímu, Česká rada pro šetrné budovy, Asociace pro akumulaci energie AKU-BAT, Sdružení pro biomasu CZ Biom, profesní asociace Komora obnovitelných zdrojů energie, České fórum pro udržitelné investice (Czech SIF) a další;
- *certifikace a ratingy*: ESG ratingy: ISS ESG, FTSE4Good, MSCI ESG Ratings.

Udržitelné nakupování:

- veškeré dodavatelsko-odběratelské vztahy řídí dceřiná společnost Erste Group Procurement, a to prostřednictvím pravidel a politik platných pro celou skupinu Erste. Nákup je certifikován ze strany CIPS Ethics (Chartered Institute of Procurement and Supply) díky dodržování etických standardů a prokazatelného proškolení zaměstnanců;
- dodavatelé a jejich subdodavatelé jsou vázáni k dodržování standardů dle Kodexu chování dodavatele (Code of Conduct);
- klíčoví dodavatelé jsou povinni vyplnit dotazník Supplier Sustainability Scorecard (Srovnávací tabulka udržitelnosti dodavatele);
- u zakázek nad 2,5 mio Kč uchazeči vyplňují povinně Supplier Audit Questionnaire (Auditní dotazník pro dodavatele), jež odráží zásady Erste Group a pouze s uspokojivým doložením výsledků je možné navázat nebo pokračovat ve spolupráci.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- cílem plný přechod na elektromobilitu do roku 2030;
- v rámci své dceřiné společnosti Dostupné bydlení České spořitelny budou postaveny do konce roku 2030 stovky až nižší tisíce finančně dostupných bytů pro vybrané profese v oblasti sociální infrastruktury, jež budou zároveň šetrné k životnímu prostředí;
- nová centrála na pražském Smíchově se plánuje s cílem splnit přísná kritéria certifikace udržitelnosti (BREEAM) i klíčových kritérií taxonomie EU;
- preference nákupu tepla z lokálních zdrojů oproti zemnímu plynu, analyzovány možnosti obnovitelných zdrojů elektrické energie a jejich širšího využití (v roce 2022 byl jejich podíl 82 %). Informace o původu elektrické energie jsou vyžadovány i od dodavatelů;
- nakupován recyklovaný a certifikovaný papír do tiskáren;
- v rámci cateringových služeb se využívají ubrousky a kelímky z recyklovaného papíru, omezuje se nákup balené vody ve prospěch sodobarů;
- vyřazovaný nábytek je darován nebo recyklován, popř. ekologicky likvidován;
- v rámci projektu „Tarkett ReStart“ jsou použité kobercové čtverce odevzdávány k recyklaci a současně se pořizují koberce z recyklátu.

Československá obchodní banka a.s. (ČSOB)

Ve své Zprávě o společenské odpovědnosti a udržitelnosti skupiny ČSOB 2022 a dle dalších informací z webu společnosti ČSOB (2023), jež je dceřinou společností belgické KBC Bank NV, byly zjištěny následující skutečnosti:

- *v rámci přístupu k ESG ČSOB deklaruje: „Společensky odpovědné chování a trvalá udržitelnost jsou základními pilíři firemní filozofie ČSOB.“;*
- *ocenění:* TOP Odpovědná firma – LEADER (oceněna v oblasti Diverzita), Mastercard Bezbariérová a Udržitelná banka roku, Best of Realty (Administrativní centrum a Environmentální projekt roku), LGBT+ Friendly Employer a další;
- *členství:* Česká rada pro šetrné budovy, Climate & Sustainable Leaders Czech Republic, Platforma pro udržitelné finance, POHO2030, Svaz moderní energetiky, Byznys pro společnost a další;
- *certifikace a ratingy*: ESG ratingy: CDP, Sustainalytics, MSCI, S&P, ISS, FTSE4Good, TOP 10 velkých firem v ESG ratingu Asociace společenské odpovědnosti, ISO 14001, 50001.

Udržitelné nakupování:

- při nákupu produktů a služeb je zohledňován environmentální dopad a jsou podporovány šetrné a technologicky vyspělé ekologické produkty a služby;
- při výběrových řízeních udržitelnost je hodnotícím kritériem, je-li relevantní poptávce;
- u relevantních případů je již v zadávací dokumentaci definován požadavek na udržitelnost produktů a služeb: ekologické materiály a značení, výrobky s delším životním cyklem, opravitelné a opětovně využitelné, ekologicky zlikvidovatelné nebo recyklovatelné, minimalizaci obalů, lokální dodávky, zaměstnávání OZP a spolupráci se sociálními podniky, nízké emise produktu/služby, energetickou náročnost (informace o energetické náročnosti zařízení je vyžadována v rámci VŘ);
- součástí výběru dodavatelů je skrze dotazník prováděno hodnocení a akceptace dodavatele na přístup k ESG hodnotám, včetně vykazování a plánu na snižování emisí, připravenost na ESG reporting a certifikace;
- dodavatelé se zavazují dodržovat Politiku vztahů s dodavateli včetně eliminace střetu zájmů, neetického a korupčního chování a akceptaci Etického kodexu Skupiny ČSOB.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- objem spolupráce na nákup služeb a zboží od sociálních podniků a chráněných dílen dosáhl částky cca 90 mil. Kč (za rok 2022);
- budovy ústředí v Praze a Hradci Králové mají certifikaci udržitelných budov LEED Gold, resp. LEED Platinum (Praha – jižní budova a Hradec Králové), a to díky využití nejmodernějších technologií (mj. vytápění a chlazení z energetických vrtů);
- ČSOB nakupuje pro své budovy elektřinu ze 100 % z obnovitelných zdrojů;
- elektronická podoba dokumentů je využívána u smluvní dokumentace (včetně elektronického podpisu), u objednávek a fakturace, u vedení výběrových řízení i podávání nabídek;
- nepotřebné vybavení je darováno neziskovým organizacím nebo nabízeno k odkupu zaměstnancům (zisk z prodeje je věnován na charitativní účely);
- k běžnému účtu jsou nabízeny platební karty z recyklovaného plastu;
- ČSOB předpokládá plně elektrický vozový park do roku 2030;
- stravovací provoz v budovách ČSOB je bez použití plastů;

- kampaň za odpovědné nakupování byla sdílena ředitelem Nákupu ČSOB Hafičem prostřednictvím sítě LinkedIn (2022), a to sdílením příspěvku s videem natočeným přímo nákupním týmem ČSOB, jež zve k zapojení jak firmy, tak i soukromé osoby;
- ČSOB spolu s Deklarací odpovědného podnikání a pod záštitou Poslanecké sněmovny organizuje Cenu ZLATÁ VÁŽKA: Czech Social Business Awards, jež oceňuje počiny v oblasti sociálního podnikání;
- ČSOB je generálním partnerem projektu CSRD.cz (2023) a pravidelně skrze portál sdílí své zkušenosti a postupy (včetně přístupu k dodavatelům a měření emisí ve scope 3).

ING bank N.V. (ING)

Dle informací z webu a výroční zprávy za rok 2022 společnosti ING bank N.V., jež je součástí nizozemské skupiny ING Groep, z webu skupiny ING a výroční zprávy skupiny za rok 2022 (2023) byly zjištěny následující skutečnosti:

- *v rámci přístupu k ESG ING deklaruje: „Banka ING si zakládá na odpovědném přístup ke klientům, zaměstnancům, společnosti i životnímu prostředí.“;*
- *ocenění:* TOP Odpovědná firma;
- *členství:* United Nations Global Compact, UNEP Finance initiative, Net-Zero Banking Alliance a další;
- *certifikace a ratingy*: ESG ratingy: Sustainalytics, MSCI ESG, S&P Global, FTSE4Good a další.

Udržitelné nakupování:

- nákupní standardy skupiny ING jsou založeny na principech globálního paktu OSN a zapracovány v procesu hodnocení dodavatele (KYS = Know your supplier), kdy u vysoce rizikových komodit (správa nemovitostí, IT, poradenské služby) jsou požadavky na dodavatele obsáhlejší. Spolupráce je možná pouze s dodavateli splňující požadavky na udržitelnost skupiny ING;
- environmentální a sociální požadavky a koncepty cirkulární ekonomiky jsou součástí zadávací dokumentace výběrových řízení;
- ING spolupracuje s ratingovou agenturou EcoVadis, jež hodnotí ESG výkon klíčových dodavatelů. S těmi je pak veden dialog o strategii udržitelnosti a akčních plánech na zlepšení v této oblasti.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- ING je na celosvětové úrovni uhlíkově neutrální již od roku 2007 a to také díky partnerství s fintechy, udržitelnými platformami atp.;
- ING cílí na nákup elektřiny ze 100 % z obnovitelných zdrojů (ve 2022 dosáhli 99 %);
- do roku 2030 plánuje skupina dosáhnout 90 % elektrického vozového parku;
- od roku 2022 spustila ING program zeleného cestování, který hodnotí množství emisí pro daný typ dopravy a podporuje výběr ekologičtější varianty. V případě krátkých cest je letecká doprava zakázána, je-li zde alternativa v podobě rychlostního vlaku;
- v Austrálii spustili projekt na výrobu platebních karet ze 72 % z recyklovaného plastového odpad z pláží a pobřeží, jež jsou zároveň speciálně upravené pro zrakově postižené klienty.

Komerční banka a.s. (KB)

Ve své Zprávě o udržitelném podnikání Skupiny Komerční banky 2022 a dalších informací z webu společnosti Komerční banka, a.s. (2023), jež je dceřinou společností francouzské Société Générale S.A. (SG), byly zjištěny následující skutečnosti:

- *v rámci přístupu k ESG KB deklaruje: „Smyslem naší existence je společně s našimi klienty vytvářet lepší a udržitelnou budoucnost prostřednictvím odpovědných a inovativních finančních řešení. Naší vizí je být digitálním lídrem v „nové éře bankovnictví" pro 2 miliony aktivních klientů a bankou s největším důrazem na udržitelnost na trhu. Pilíře naší strategie tvoří rozvoj, vstřícnost a odpovědnost.";*
- *ocenění:* TOP Odpovědná firma, Bankovní inovátor, Mastercard banka roku, Visa Awards: #1 sustainable bank, Udržitelná banka a další;
- *členství:* Asociace společenské odpovědnosti, Byznys pro společnost, Institut cirkulární ekonomiky a další;
- *certifikace a ratingy*: ESG ratingy: MSCI, S&P SAM, FTSE4Good, TOP 10 velkých firem v ESG ratingu Asociace společenské odpovědnosti, Carbon Footprint Management Standard V1 a další.

Udržitelné nakupování:

- od roku 2021 využívána metodika Know Your Supplier (KYS), která slouží pro získávání a vyhodnocení informací o potenciálních i smluvních dodavatelích (daně, korupce, praní špinavých peněz atd.). Cíl do roku 2025 zmapovat 100 % dodavatelů;
- spolupráce s dodavateli je vázána smluvními doložkami (Charta odpovědných nákupů, Kodex chování skupiny SG, Kodex ochrany proti korupci a zneužívání pravomoci veřejného činitele;
- KB deklaruje zaměření na odpovědné nákupy sledující environmentální aspekty (omezení spotřeby energií, produkce odpadů, snižování emisí);
- udržitelnost je jedním z kritérií hodnocení ve výběrových řízeních (jeho váha se řídí pravidly v rámci skupiny SG a odvíjí se od environmentální a sociální rizikovosti oblasti nákupu);
- banka má definované 4 rizikové kategorie (low, medium, high, very high), kdy u nejrizikovější oblasti (stavební práce, facility management, videokonferenční a mobilní zařízení) je mapování dodavatele skrze detailnější dotazník (v roce 2022 proběhlo cca 90 výběrových řízení, z toho 25 % vyhodnoceno jako very high risk); v rámci financování jsou klientům banky nabízeny i kontakty na prověřené dodavatele z pohledu udržitelnosti;
- cílem dosažení nulových emisí uhlíku ve vlastním provozu do roku 2026.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- za rok 2022 bylo více než 90 % využitých dodavatelů lokálních (tj. společnosti s českým IČO);
- v rámci snížení emisí je vozový park obměňován za elektromobily (ve 2022 objednáno 131 vozů ŠKODA Enyaq využitelné i pro soukromé cesty zaměstnanců);
- elektrická energie je z 59 % z obnovitelných zdrojů;
- platební karty z 85 % recyklovaného plastu jsou postupně nahrazovány kartami ze 100 % recyklovaného plastu zasílané v kompletně recyklovaných obálkách;
- KB iniciovala projekt sdílené bankomatové sítě v ČR, ve kterém spolupracuje s MONETA Money Bank, Air Bank a UniCredit Bank. Cílem je kromě vyšší

dostupnosti i úspora zdrojů (materiál, servis, dotace bankomatů) a energií za duplicitně umístěné bankomaty;
- centrála KB má certifikaci udržitelných budov LEED Gold a BREEAM;
- omezen tisk dokumentů díky digitalizaci a využití recyklovaného papíru;
- rekonstrukce pobočkové sítě je nově v udržitelném konceptu (úsporné osvětlení, vybavení: koberec z recyklovaného nylonu, akustické podhledy z recyklovaných PET lahví atd.);
- na centrále banky otevřeno bistro VEGE s ekologickým provozem (veganské pokrmy, kompostéry, nábytek vyroben z recyklovaného materiálu nebo staršího nábytku s eliminací obalů;
- ve vybraných prostorách KB se sbírá kávová sedlina pro využití jako hnojivo v komunitní zahradě (ve spolupráci se spol. reKáva), pro výrobu kávových sušenek v rámci projektu s Biopekárnou Zemanka) či jako surovina pro přírodní mýdla;
- dle Němcové ze serveru Ekonews (2023) začala KB měřit uhlíkovou stopu své marketingové komunikace, tj. kampaně v TV, na internetu, v tisku atd., čímž pokračuje v mapování emisí u dodavatelů (tzn. emise ve scope 3);
- KB spustila projekt Společně udržitelně (2023), který skrze webovou platformu nabízí inspiraci, příklady dobré praxe, tipy či souhrnné informace k legislativě dostupné nejen pro své klienty;
- ve spolupráci se společnostmi Visa, Heureka a Asociací společenské odpovědnosti založila Komerční banka projekt Udržitelný e-shop (2023), kdy obchody splňující stanovená kritéria udržitelnosti (tj. environmentální přístup, odpovědný dodavatelský řetězec, péče o zaměstnance, transparentnost atd.) získají označení „Udržitelný e-shop“ na webu heureka.cz;
- KB je jedním z partnerů platformy Reporty udržitelnosti provozované spol. Impact metrics (2023), která nabízí zdarma databázi reportů udržitelnosti firem a pro zájemce pak i placené odborné služby a poradenství v oblasti ESG.

Kooperativa pojišťovna a.s. (Kooperativa)

Ve své Zprávě o společenské odpovědnosti a udržitelnosti 2022 a dalších informací z webu společnosti Kooperativa Pojišťovna a.s. (2023), jež je spolu s Českou podnikatelskou pojišťovnou dceřinou společností rakouské Vienna Insurance Group, byly zjištěny následující skutečnosti:

- *v rámci přístupu k ESG Kooperativa deklaruje: „Kooperativa je férová, silná a významná firma. Chceme být ale víc než to. Chceme, aby náš otisk a vše, co děláme, bylo k okolí šetrné k lidem vstřícné, přátelské a empatické. Chceme pomáhat a budeme se angažovat, protože věříme, že to má cenu a že život může být lepší.“;*
- *ocenění:* TOP Odpovědná firma;
- *členství:* Asociace společenské odpovědnosti, Byznys Leaders Forum, Člen asociace Firemních Nadací a Fondů a další;
- *certifikace a ratingy*: Standard & Poor’s.

Udržitelné nakupování:

- Dodavatelé jsou povinni řídit se Etickým kodexem společnosti.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- podpora sociálního podnikání a zaměstnávání hendikepovaných osob (formou spolupráce na projektu nebo zadání zakázky);

- na centrále v Praze je v provozu kavárna Mezi řádky provozovaná sdružením sociálních podniků Etincelle (přístupná i pro veřejnost);
- využívání REkrabiček namísto plastových obalů. Nevyužité jídlo (obědy) jsou darovány v rámci projektu Zachraň jídlo;
- sledován ekologický management budov;
- vyřazená IT technika je nabízena k odkupu zaměstnancům, popř. darována neziskovým organizacím;
- elektronická komunikace nahrazuje papírovou;
- postupný nárůst počtu elektromobilů, pro zaměstnance možnost využít Rekola na cestu do/z práce zdarma.

MONETA Money Bank, a. s. (Moneta)

Ve své Zprávě o udržitelnosti 2022 a dalších informací z webu společnosti MONETA Money Bank, a. s. (2023) byly zjištěny následující skutečnosti:

- *v rámci přístupu k ESG Moneta deklaruje: „Být environmentálně a společensky zodpovědnou firmou považujeme za základní stavební kámen naší obchodní strategie. V říjnu 2021 jsme publikovali novou střednědobou ESG strategii Skupiny MONETA.“;*
- *ocenění:* TOP Odpovědná firma – LEADER (oceněni také za reporting), Zodpovědná banka roku, TOP 10 velkých firem v ESG ratingu Asociace společenské odpovědnosti a další;
- *členství:* UN Global Compact, Byznys pro společnost;
- *certifikace a ratingy*: ESG ratingy: MSCI, Sustainanalytics, ISS, FTSE4Good, CDP.

Udržitelné nakupování:

- pro dodavatele existují 2 typy ESG dotazníku (plné znění pro velké a zjednodušená verze pro malé společnosti do 50 zaměstnanců). Cílem je prověření min. 95 % dodavatelů do roku 2025. Hodnocení dotazníku je zahrnuto do hodnotících kritérií při výběru dodavatele;
- etický kodex dodavatele je závazným dokumentem pro navázání spolupráce;

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- Moneta aktivně spolupracuje s cca 860 dodavateli, přičemž 90 % výdajů spadá na tuzemské dodavatele (spolupráce se zahraničními dodavateli je možná jen v případě, že nákup není možné zajistit u dodavatele z ČR);
- již v roce 2023 je cílem mít 50 % elektromobilů ve flotil, v roce 2026 pak 90 %;
- díky cirkulárnímu projektu MON HELP je nepotřebný majetek darován neziskovým organizacím a sociálně potřebným skupinám, čímž se podporuje jeho další využití (týká se automobilů, IT techniky a nábytku);
- je nakupována výhradně energie z obnovitelných zdrojů;
- s dodavateli jsou uzavírány dohody o vrácení vytříděného odpadu zpět do místa zpracování (tzv. cirkulární ekonomika);
- ve spolupráci s dodavatelem bude zavedeno používání 100 % recyklovaných papírových ručníků a obalů na jídlo s sebou;
- připojila se k projektu sdílené bankomatové sítě v ČR, kterou iniciovala Komerční banka.

UniCredit Bank Czech republic and Slovakia, a.s. (UCB)

Ve své Výroční zprávě 2022 a dalších informací z webu společnosti UniCredit Bank, jež je dceřinou společností italské skupiny UniCredit, z webu skupiny UniCredit a Integrovaného reportu za 2022 (2023) byly zjištěny následující skutečnosti:

- *v rámci přístupu k ESG UCB deklaruje: „ESG principy jsou významné k naplnění cílů udržitelné budoucnosti nás všech – od prostředí, ve kterém žijeme, přes naše zákazníky, až po samotnou budoucnost firem. Investice do udržitelnosti a ochrany klimatu by měly patřit do programu každé společnosti. A my na této cestě umíme poradit a pomoci.“;*
- *ocenění:* Nejlepší banka ve střední a východní Evropě Euromoney Awards for Excellence, Euromoney Cash Management za mimořádné výsledky a další;
- *členství:* UNEP FI Principles for Responsible Banking, Net-Zero Banking Alliance, Finance for Biodiversity Pledge a další;
- *certifikace a ratingy*: Global Real Estate Sustainability Benchmark, ESG ratingy: MSCI, Sustainanalytics, ISS, S&P Global, FTSE4Good, CDP, Moody´s a další.

Udržitelné nakupování:

- dodavatelé jsou povinni dodržovat standardy skupiny v oblasti ESG, kdy 100 % centrálně vybraných dodavatelů musí projít předepsaným hodnocením;
- klíčoví dodavatelé podléhají kontrole ze strany UniCredit skupiny (od roku 2014 provedeno 28 auditů).

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- elektřina pochází z 87 % z obnovitelných zdrojů (mj. spolupráce s energetickou společností s cílem vybudovat 3 solární elektrárny v Itálii pro energii pro data centrum a kanceláře banky);
- zlepšování energetické efektivity v kancelářích a data centrech (implementovaný EMS = Environmental Management System, výměna starých technologií za nové úspornější, zefektivnění provozních režimů atd.);
- jako první v Evropě získala skupina pozitivní hodnocení za udržitelnost všech svých budov v Itálii, Německu a střední a východní Evropě (Global Real Estate Sustainability Benchmark);
- probíhá optimalizace a snižování plochy využívaných prostor v rámci celé skupiny;
- preference nákupu od udržitelných dodavatelů (100 % nakoupeného IT zařízení odpovídá certifikacím ISO);
- v oblasti digitalizace, automatizace a bezpečnosti IT technologií jsou nově od 2022 vybrané činnosti zajištěny interně, tedy společnostmi ve skupině UniCredit. Přesunem od externího dodavatele bylo dosaženo úspory nákladů a provozních synergií. Skrze společnosti ve skupině banka poskytuje i správu a údržbu nemovitostí;
- v Německu v rámci autoprovozu snižuje skupina počet firemních vozů (ze 3 000 aut v roce 2017 na 1 000 čistě elektrických aut v roce 2023);
- jednorázové plastové obaly byly v rámci celé skupiny zakázány (týká se stravovacích služeb);
- v ČR se připojila k projektu sdílené bankomatové sítě, kterou iniciovala Komerční banka.

Raiffeisenbank a.s. (RB)

Dle informací z webu a Výročí zprávy za rok 2022 společnosti Raiffeisenbank a.s. (2023), jež je dceřinou společností rakouské skupiny Raiffeisenbank, byly zjištěny následující skutečnosti:

- *v rámci přístupu k ESG RB deklaruje: „Tvoříme udržitelnou hodnotu“;*
- *ocenění:* Nejlepší banka roku a Klientsky nejpřívětivější banka (cena Hospodářských novin), TOP Odpovědná firma (čestné ocenění za pomoc Ukrajině), Sodexo Zaměstnavatel roku a další;
- *členství:* Byznys pro společnost, Koalice pro transparentní podnikání, Climate & Sustainable Leaders, Změna k lepšímu a další;
- *certifikace a ratingy*: Moody´s, ISO 14001 a další.

Udržitelné nakupování:

- RB je od roku 2011 členem Koalice pro transparentní podnikání, jež sdružuje subjekty se stejnými etickými hodnotami a se zájmem o kultivaci transparentního prostředí nejen v oblasti veřejných zakázek;
- dodavatelé jsou vázáni k dodržování zásad uvedených v Etickém kodexu dodavatelů.

Konkrétní počiny a příklady dobré praxe:

- snížení energetické náročnosti pomocí výměny technologií za úspornější a dle doporučení energetických auditů, a to včetně datových center;
- nový design poboček je v souladu s udržitelností (flexibilní prvky, recyklované materiály);
- nákup ekologicky šetrných úklidových prostředků do kancelářských prostor;
- 80 % interních procesů je plně bezpapírových, archiv dokumentů se rovněž digitalizuje;
- v nabídce pro klienty jsou platební karty z recyklovaných plastů a plně virtuální karty;
- v rámci firemní flotily jsou zařazena hybridní auta.

Zajímavou inspirací ze zahraničí je německá společnost **Deutche bank** (2022), která skrze mediální zprávu zveřejnila informaci, že v případě nových smluv v hodnotě více než 500 000 EUR za rok bude banka spolupracovat pouze s dodavateli, jež splní určený minimální ESG rating udělený agenturou Ecovadis, popřípadě od MSCI, Sustainalytics, ISS ESG, S&P Global nebo CDP. Deutsche Bank veřejně deklaruje, že svou kupní sílu (ročně utratí 8 miliard EUR za nákup majetku a služeb) chce využít k posílení tlaku na dodavatele k odpovědnému chování v souladu s ESG principy. Současně vyvozuje, že díky síti vzájemně propojených společností v dodavatelském řetězci by mělo dojít k dominovému efektu, tedy přenesení tlaku na odpovědné chování i na další společnosti. Deutche bank dále uvádí, že tento krok navazuje na spuštění revidovaného kodexu chování dodavatelů, jež odráží její zásady a závazky v ESG oblasti.

3.2.3 Výstup z analýzy nákupu finančních institucí

Ze získaných informací je rozpoznatelná silná podpora udržitelnosti a faktorů ESG subjektů z finančního sektoru, která byla avizována již v rámci uvedeného průzkumu Udržitelný byznys 2023 platformy Změna k lepšímu.

Pro znázornění srovnání situace u analyzovaných finančních institucí byl vytvořen přehled níže, jež znázorňuje, zda společnost danou oblast řeší, resp. zda informace k ní jsou dohledatelné ve veřejně dostupných zdrojích uvedených v rámci této práce, a tedy zohledněny v analýze.

Mezi analyzovanými finančními společnostmi byl nalezen shodný postup ve více bodech, kdy oblasti s největší shodou jsou uvedeny v tabulce níže jako první a dále pak sestupně jsou uvedeny okruhy, kde je shoda napříč analyzovanými společnostmi menší.

Nejčastěji komunikovaná je zejména aktivní účast v zájmových organizacích, zájem o dosažení certifikací a nezávislých ratingů, vyžadování dodržování etického kodexu pro dodavatele, závazek k přechodu na elektromobilitu v rámci firemního vozového parku, dále také poměrně široce využívaný nákup elektřiny z obnovitelných zdrojů, účast v žebříčcích hodnocení udržitelných společností, důraz na udržitelné budovy a úsporné technologie. Standardem je tlak na digitalizaci a následné omezení tisků a aplikace opatření ve stravovacích službách z pohledu snížení odpadu z potravin a provoz bez plastů (týká se eliminace brček, plastových obalů, využívání ubrousků z recyklovaných materiálů a další).

Tabulka 4 Analýza udržitelného nákupu finančních institucí

Oblast / Společnost	**Allianz**	**ČS**	**ČSOB**	**ING**	**KB**	**Koope-rativa**	**Moneta**	**UCB**	**RB**
Členství v zájmových organizacích a asociacích	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certifikace a ratingy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Etický kodex dodavatele	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Přechod na elektromobilitu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TOP Odpovědná velká firma 2022: top 25			✓	✓	✓	✓	✓		
Dotazník na dodavatele		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Nákupy elektřiny z obnovitelných zdrojů	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Udržitelné budovy a technologie	✓	✓	✓		✓			✓	
Digitalizace a úspora tištěných dokumentů		✓	✓		✓	✓			✓
Stravovací služby		✓	✓		✓	✓	✓	✓	
ESG rating Asociace spol. odp.: top 10			✓		✓		✓		
Inovativní řešení a zapojení dalších stran				✓	✓		✓	✓	
Kritérium udržitelnosti ve VŘ			✓		✓		✓	✓	
Poptávané udržitelné produkty a služby	✓		✓	✓	✓				
Lokální dodavatelé			✓		✓		✓		
Efektivnější a úspornější technologie	✓		✓			✓		✓	✓
Odpady a cirkulární ekonomika		✓	✓			✓	✓		
Doprava a snížení emisí	✓			✓		✓			
Eko produkty, certifikované a recyklované produkty			✓	✓	✓				✓

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Méně časté je pak začlenění kritéria udržitelnosti ve výběrových řízeních, zařazení poptávek po udržitelných produktech a službách, preference lokálních dodavatelů a eko produktů či zájem o ESG certifikace.

Naopak minimálně se v analýze objevovala témata jako spolupráce s dodavateli s dopadem na osvětu, monitoring a reporting emisí ve scope 3, spolupráce se sociálními podniky a chráněným i dílnami, podpoře malých a středních podniků jakožto dodavatelů, motivačních programů a školení pro zavedení udržitelného nákupu, ve větším propojení nákupu a oddělení ESG, využívání předběžných tržních konzultací s potenciálními dodavateli, v optimalizaci ploch kanceláří a poptávání zelených nájemních smluv, ve kterých lze identifikovat prostor ke zlepšení.

3.3 Výzkum a interpretace výsledků

Výzkum si kladl za cíl zjistit, do jaké míry se dodavatelé setkávají v zadávací dokumentaci výběrových řízení s požadavky na udržitelnost, zejména pak se zaměřením na poptávky od finančních institucí jako jsou banky a pojišťovny. Dále byla předmětem výzkumu připravenost dodavatelů předkládat nabídky splňující kritéria udržitelnosti, tedy schopnost nabídnout udržitelné produkty nebo služby, popřípadě prokázat svůj pozitivní přístup k udržitelnosti, respektive v oblasti ESG. V rámci výzkumu je pak rovněž ověřováno, do jaké míry oslovení respondenti považují důraz na udržitelnost v dodavatelsko-odběratelském řetězci za důležitý a zda jej považují za standard či nikoliv.

Výsledky výzkumu byly poté vyhodnoceny se zohledněním zjištěných poznatků z analýzy v předchozí částí této práce.

3.3.1 Parametry dotazníkového průzkumu

Pro výzkum byla použita metoda kvantitativního šetření prostřednictvím online dotazníkového průzkumu mezi dodavateli.

Pro výběr respondentů k oslovení byla využita databáze firem ALBERTINA, kdy byla aplikována následující kritéria:

- oblast ekonomické činnosti dle klasifikace CZ-NACE, jež je relevantní pro oblast nákupů pro finanční instituce jakožto nevýrobní podniky (konkrétně sektor IT, telekomunikační a kancelářské techniky a služeb, nábytku, stavebnictví, dodávek a servisu automobilů, stěhovacích, skladovacích a kurýrních služeb, ubytování a stravovacích služeb, dále poradenských, právních a informačních činností, správy a pronájmu nemovitostí, reklamy a marketingu, vzdělávání a personálních služeb);
- ve vybraných oblastech byly zahrnuty společnosti různých velikostí dle zaměstnanců a obratu, tj. od mikropodniků až po velké podniky. Výjimku tvořily pouze společnosti působící ve stavebnictví, kde byl okruh vybraných respondentů kvůli enormnímu množství evidovaných společností omezen na roční obrat 150 mil. Kč;
- respondenti s evidovanou e-mailovou adresou;
- seznam emailových adres byl následně zredukován výmazem duplicitních adres, v případě více kontaktních adres u daného subjektu byla pro účely průzkumu využita pouze první uvedená e-mailová adresa dané společnosti.

Tímto způsobem bylo vybráno celkem **3 485 subjektů k oslovení** pro účast ve výzkumu.

Dotazník byl vytvořen skrze platformu Survio, která umožňuje vytvoření dotazníku a jeho online vyplnění skrze sdílený odkaz. Zároveň poskytuje přehled o počtu vyplněných odpovědí a umožňuje obdržené odpovědi zobrazit a dále vygenerovat do .xls formátu a zpracovávat skrze MS Excel s pomocí grafů.

Struktura dotazníku byla následující:

- úvodní část vysvětlující základní pojmy, se kterými dotazník pracuje, tj. ESG, udržitelný nákup a udržitelné výrobky a služby;
- 11 otázek zaměřených na udržitelný nákup obecně s následnou specifikací i konkrétních finančních institucí v případě, kdy se respondent setkat s udržitelným nákupem, resp. s požadavky na udržitelnost od zadavatelů z oblasti finančního sektoru;
- 3 otázky na identifikaci respondenta dle:

    - velikosti společnosti[1]:
      Mikropodnik (max. 10 zaměstnanců a roční obrat do 18 mil. Kč);
      Malý podnik (max. 50 zaměstnanců a roční obrat do 200 mil. Kč);
      Střední podnik (max. 250 zaměstnanců a roční obrat do 1 mld. Kč;)
      Velký podnik (více jak 250 zaměstnanců a roční obrat nad 1 mld. Kč);
    - oblasti podnikání dle klasifikace ekonomických činností NACE;
    - pracovního zařazení osoby vyplňující dotazník);
- prostor pro libovolné sdělení respondenta k předmětu výzkumu;
- poděkování za účast a vyplnění dotazníku.

Otázky byly sestaveny převážně jako uzavřené (výběr z variant) nebo polouzavřené umožňující textové doplnění odpovědí. Náhled na kompletní dotazník je součástí přílohy 2.

Odeslání dotazníku bylo provedeno formou e-mailové zprávy na vybraný okruh respondentů, kdy pro tento účel autorka zřídila speciální e-mailovou adresu, na kterou mohli respondenti reagovat s případnými dotazy či žádostí o následné sdílení výsledků průzkumu.

Dotazník byl koncipován jako anonymní, o čemž byli respondenti předem informováni. Text průvodního dopisu s žádostí o účast ve výzkumu a odkazem na dotazníkové šetření je vložen do přílohy 3 této práce.

Sběr dat probíhal v termínu od 25.října do 10.listopadu 2023.

Přehled počtů zaslaných a vyplněných dotazníků je uveden v tabulce níže, kde je rovněž uveden počet nedoručených zpráv (zejména z důvodů nenalezení e-mailové adresy, popř. nemožnosti přijímat e-maily anebo zablokováním ze strany poštovního správce z důvodu vyhodnocení jako spamová nebo nežádoucí zpráva).

Tabulka 5 Statistika úspěšnosti rozeslání a vyplnění dotazníku

Oslovených respondentů	**z toho:**		**Statistika z doručených zpráv**			
	z toho nedoručených zpráv	z toho doručených zpráv	**Zobrazeno**		**Dokončeno**	
			absolutní počet	relativní podíl	absolutní počet	relativní podíl
3,485	358	**3,127**	200	6.4 %	**112**	**3.6 %**

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Relativně nízký počet zobrazení dotazníku lze vysvětlit kumulací různých faktorů, zejména pak nezájmem o dané téma nebo o účast v anonymních online průzkumech, popř. obdržením na e-mail pracovníka, jenž se k danému tématu nebyl schopen nebo ochoten vyjádřit nebo se jím vůbec zabývat. Dalším důvodem mohou být i bezpečnostní pravidla organizace, která s ohledem na kybernetická rizika zakazují otevírat neznámé odkazy (v tomto případě tedy odkaz na dotazníkovou platformu Survio).

Rozdíl v počtech zobrazených, ale nevyplněných dotazníků lze přičítat na vrub náročnosti a specifičnosti tématu, kdy i přes snahu vyplnit dotazník si respondent nevěděl rady s danými otázkami, ztratil zájem o účast v průzkumu v průběhu vyplňování anebo vyplněný dotazník neodeslal v posledním kroku.

[1] Pro určení velikosti společnosti bylo využito rozdělení na mikro, malé, střední a velké podniky dle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění.

3.3.2 Identifikace respondentů

Dle získaných informací byl dotazník zpracován zejména dodavateli ze zpracovatelského průmyslu, dále pak z obchodních společností (velkoobchod a maloobchod) a stavebnictví, kdy vyplněný dotazník z těchto tří oblastí tvořil 53 % všech odpovědí. Zbylí respondenti byli především z administrativní oblasti a marketingových činností, cestovních služeb a IT sektoru.

Z pohledu velikosti společností tvořily více jak třetinu (35 %) malé podniky, následovány středními podniky (29 %) a dále v obdobném poměru mikropodniky (19 %) a velké podniky (18 %). Kompletní přehled je zobrazen v tabulce níže.

Tabulka 6 Statistika respondentů dotazníku

Hlavní předmět podnikání	**Respondenti**		**Kategorie společnosti dle velikosti**			
	absolutní počet	**relativní podíl**	**Mikro-podnik**	**Malý podnik**	**Střední podnik**	**Velký podnik**
Zpracovatelský průmysl	27	**24 %**	4	11	8	4
Velko/maloobchod (vč. oprav motorových vozidel)	18	16 %	5	5	4	4
Stavebnictví	14	13 %	4	4	3	3
Ostatní činnosti	12	11 %	2	3	2	5
Admin. a market. činností	10	9 %	2	5	3	
Ubytování, stravování	8	7 %	2	3	2	1
IT	7	6 %	1	1	3	2
Čin. v oblasti nemovitostí	6	5 %	1	2	3	
Doprava a skladování	4	4 %			3	1
Kulturní, zábavní činnosti	4	4 %		3	1	
Vzdělávání	2	2 %		2		
Celkem_Absolutní počet	**112**		21	39	32	20
Celkem_Relativní podíl			19 %	**35 %**	29 %	18 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Z hlediska osoby vyplňující dotazník se jednalo v převážné míře o osoby z vedení společnosti (39 %), obchodního oddělení (33 %), nákupu (12 %) či financí (10 %). Ostatní oddělení společností, odkud respondenti pocházeli, se podílela na vyplnění jen okrajově (osoby z marketingového či CSR oddělení). Ze struktury respondentů lze vyvodit, že jde tedy ve významné míře o osoby, jež se konkrétně s poptávkami a zpracováním nabídek ve své praxi zabývají, a tedy jsou relevantními subjekty pro vyplnění dotazníku.

3.3.3 Výstupy z dotazníkového průzkumu

Na základě získaným odpovědí byly výsledky provedeného kvantitativního výzkumu následně zpracovány a jejich výstup a interpretace včetně komentářů je obsahem této podkapitoly. Odpovědi jsou zaznamenány pomocí grafického znázornění s relativním podílem vyjádřeným v procentech. Otázky jsou očíslovány shodně jako v dotazníku.

1) Setkáváte se v rámci poptávek a výběrových řízeních s požadavky na udržitelné služby nebo výrobky?

Na daný dotaz odpovědělo **kladně 63 % respondentů**, tedy že se s požadavky na udržitelnost v poptávkách setkávají, přičemž téměř 37 % u minimálně poloviny případů. Žádnou zkušenost s tímto požadavkem nemá 30 % z nich. Z pohledu četnosti jde tedy o relativně standardní požadavek, se kterým mají respondenti reálnou zkušenost.

Grafické znázornění výstupu k této otázce je vložen v příloze 4.

2) U společností, z jakého sektoru jste se s požadavky na udržitelné služby nebo výrobky setkali?

Tato otázka navazovala na kladnou odpověď na předchozí dotaz, přičemž na ni reagovalo celkem 71 respondentů, kteří mohli vybrat více možností z nabízených variant.

Největší podíl kladné zkušenosti byl zaznamenán u výrobních a obchodních podniků (48 %), následované **finančním sektorem (38 %)**, oblastí IT a telekomunikací (35 %), významný podíl zaujímá i veřejná správa (30 %). V případě poradenských a energetických společností je tento výskyt evidován u zhruba 20 % respondentů. V rámci možnosti Jiné respondenti jmenovali prodej nábytku IKEA a Stavebnictví. Grafické znázornění reakce respondentů je zobrazeno v grafu níže.

Graf 1 Otázka č. 2 dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V rámci největšího podílu pozitivních odpovědí jde tedy o shodné oblasti, ve kterých působí i většina společností angažujících se v žebříčcích hodnocení udržitelnosti uvedených dříve v této práci.

3) Pokud jste se s požadavky na udržitelné produkty nebo výrobky setkali u finančních společností, u kterých konkrétně?

Návazně na předchozí dotaz měl možnost respondent vybrat konkrétní finanční instituce. Celkem na ni odpovědělo 47 respondentů, kteří opět skrze možnost vícečetného výběru uvedli **pozitivní zkušenost přesahující 43 %, resp. 53 % u tří největších finančních skupin** na českém trhu, tj. u ČSOB, Komerční banky a České spořitelny.

Kolem hranice 20 % se pak umístili Moneta, Kooperativa a Generali Česká spořitelna. Ostatní finanční společnosti dosáhli nižšího procentuálního skóre (méně než 15 %). V rámci možnosti Jiné neuvedli respondenti žádné specifické společnosti.

Grafické znázornění výstupu k této otázce je vložen v příloze 5.

4) Setkáváte se v rámci poptávek a výběrových řízeních s hodnocením udržitelnosti, resp. hodnocením ESG přístupu Vás jako potenciálního dodavatele?
Např. formou vyplnění CSR/ESG dotazníku, požadavkem na doložení certifikací či ESG ratingů atp.

S hodnocením udržitelnosti společnosti jako uchazeče v rámci poptávek se nesetkalo 34 % společností, nicméně u **56 % respondentů byla reakce kladná**, z toho u 32 % se jednalo o zkušenost u minimálně poloviny případů.

V kontextu porovnání s výsledkem v otázce č. 1, která se dotazovala na poptávku po udržitelných produktech a službách, je výsledné skóre lehce nižší. Z toho lze tedy vyvozovat, že podniky se více zaměřují na udržitelné produkty a služby než na hodnocení udržitelného přístupu samotného uchazeče.

Grafické znázornění výstupu k této otázce je vložen v příloze 6.

5) U společností, z jakého sektoru jste se s hodnocením udržitelnosti, resp. ESG přístupu Vás jako (potenciálního) dodavatele setkali?

Tento dotaz navazoval na kladnou odpověď na předchozí dotaz, přičemž na ni reagovalo celkem 62 respondentů, kteří mohli vybrat více možností z nabízených variant.

Největší podíl kladné zkušenosti byl zaznamenán v tomto případě u **finančního sektoru (48 %),** následované výrobními a obchodními podniky (45 %) a oblastí IT a telekomunikace (37 %). U oblasti veřejné správy, poradenských činností, energetiky a dopravy byl výsledek kolem 20 %. V rámci možnosti Jiné respondenti neuvedli žádné doplnění. Grafické znázornění reakce respondentů je zobrazeno v grafu níže.

Graf 2 Otázka č. 5 dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

I zde lze tedy spatřit paralelu s oblastmi, ve kterých působí i většina společností angažujících se v žebříčcích hodnocení udržitelnosti. Zároveň je zde patrný důraz ze strany finančních institucí na hodnocení udržitelnosti potenciálního dodavatele, které je dle výstupu z dotazníku častější (o 10 %) než požadavek na udržitelné produkty a služby.

6) Pokud jste se s hodnocením udržitelnosti, resp. ESG přístupu Vás jako potenciálního dodavatele setkali u finančních společností, u kterých konkrétně?

Na předchozí dotaz navázala tato otázka mířící k výběru konkrétní finanční instituce. Celkem na ni odpovědělo 41 respondentů, kteří označili jako **pozitivní zkušenost dosahující 59 %** u ČSOB, 54 % u Komerční banky a 39 % u České spořitelny.

Výsledek pohybující se kolem 20 % získali pak Moneta Money Bank, Kooperativa a Generali Česká spořitelna. Ostatní finanční společnosti dosáhli nižšího procentuálního skóre (pod 15 %), v rámci možnosti Jiné neuvedli respondenti žádné specifické společnosti.

V rámci daného dotazu byla opět potvrzena největší četnost u největších institucí na trhu, tedy ČSOB, Komerční banky a České spořitelny.

Grafické znázornění výstupu k této otázce je vloženo v příloze 7.

7) Máte ve své nabídce výrobky či služby, jež lze považovat za udržitelné v porovnání s běžnou nabídkou na trhu (tzn. oproti jejich standardně dostupným alternativám)?

Celkem **55 % respondentů potvrdilo, že nabízí i udržitelné produkty a/nebo služby**, přičemž 17 % z nich je nabízí výhradně. Na druhou stranu 28 % respondentů se udržitelností své nabídky vůbec nezabývá, popřípadě ji nedokážou posoudit nebo vyhodnotit v kontextu udržitelných parametrů (17 %).

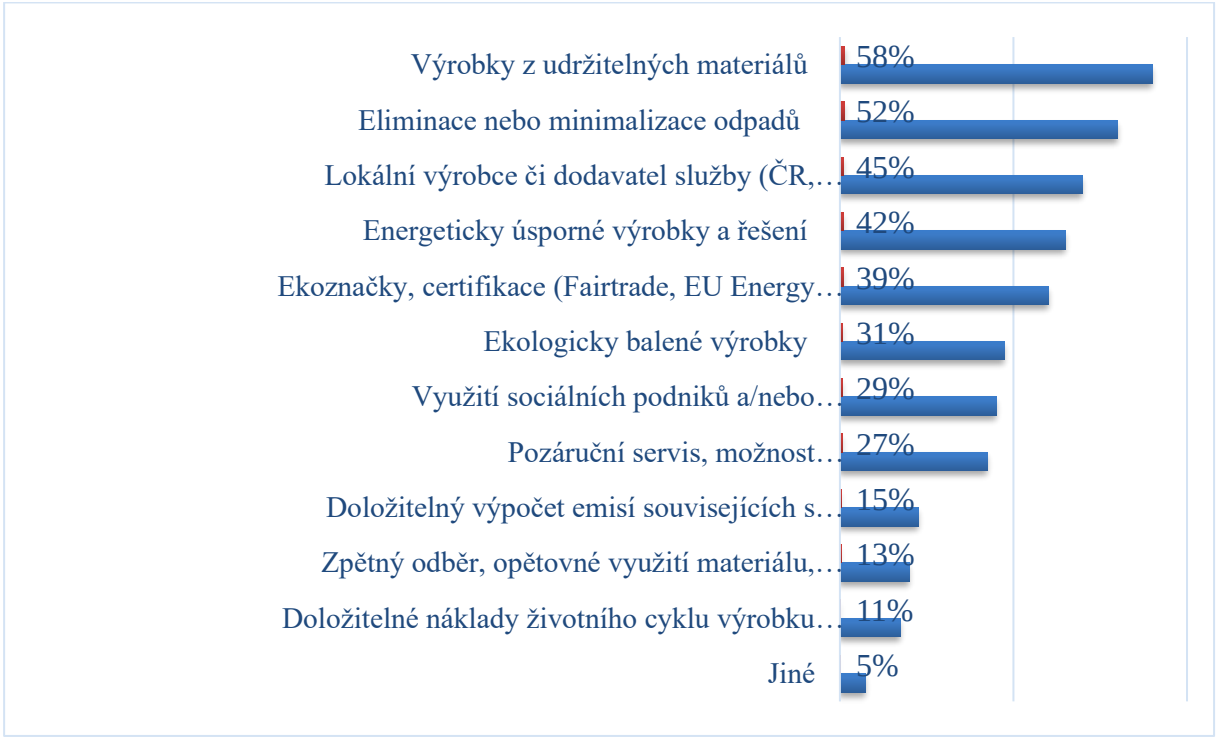
Nicméně z výstupu lze vyčíst, že více než polovina dodavatelů je schopna nabídnout výhradně nebo doplňkově i udržitelné produkty a/nebo služby.

Grafické znázornění výstupu k této otázce je vloženo v příloze 8.

8) V jakých oblastech Vaše výrobky či služby splňují požadavky na udržitelnost?

Rovněž tento dotaz navazoval na kladnou reakci na předchozí otázku, kdy měli respondenti možnost vícečetného výběru z variant (odpovědělo celkem 62 společností). Grafické znázornění reakce respondentů je zobrazeno v grafu níže.

Graf 3 Otázka č. 8 dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Jednoznačně nejčastější nabízenou vlastností produktů jsou **udržitelné materiály (58 %),** eliminace a minimalizace odpadů (52 %) a velkou podporu má také využití lokálních výrobců a dodavatelů (45 %), kolem 40 % z nich pak nabízí energeticky úsporná řešení a výrobky s certifikacemi a Ekoznačkami.

Následují ekologická balení, spolupráce se sociálními podniky a možnost opravy/repase a další. U 15 % respondentů se potvrdila také připravenost doložit výpočet emisí související s dodávkou, což lze vnímat jako relativně slibný začátek.

9) Jsou dle Vaší zkušenosti udržitelné výrobky a/nebo služby dražší oproti jejich standardním alternativám?
Vyjádřete svůj názor v rámci své podnikatelské oblasti, tzn. ve vazbě na Vámi nabízené výrobky a/nebo služby

V rámci otázky na cenový rozdíl u udržitelných versus standardních výrobků a/nebo služeb celých 43 % respondentů nedokáže jednoznačně uvést, s odkazem na konkrétní případy (například i obdržený komentář k otázce upozorňuje na markantní rozdíl v desítkách procent u ceny elektro nebo hybridního auta vůči vozům se spalovacím motorem).

Nicméně 42 % zastává názor, že za udržitelnost je třeba si při nákupu připlatit (zpravidla 10 až 20 % ceny). Naopak 11 % respondentů dokonce považuje ceny za srovnatelné.

Grafické znázornění výstupu k této otázce je vloženo v příloze 9.

10) V jakých oblastech se Vaše společnost angažuje v oblasti udržitelnosti, resp. ESG?

Pouze 14 % z respondentů uvedlo, že se udržitelností, resp. ESG v podniku nezabývají.

Ostatní společnosti uvedli především svou angažovanost v rámci **úspory energie, vody, snížení emisí a odpadů, která je poměrně četná (59 %).** Grafické znázornění reakce respondentů je zobrazeno v grafu níže.

Graf 4 Otázka č. 10 dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Následovala úspora papíru spojená s digitalizací (51 %), kolem 40 % respondentů se pak zaměřuje na férové pracovní podmínky a péči o zaměstnance a akceptaci etického kodexu. Standardy a certifikace typu ISO a EMAS jsou rovněž poměrně časté (27 %), zatímco s ESG ratingy je zatím nízká zkušenost (13 %).

Zhruba 20 % respondentů uvádí jako běžnou i spolupráci se sociálními podniky, snižování skleníkových plynů, rozvoj cirkulární ekonomiky a hodnocení životního cyklu svých dodávek a společné aktivity s klienty.

11) Jak vnímáte jako (potenciální) dodavatel důraz na udržitelnost v odběratelsko-dodavatelském řetězci?
Tzn. v rámci výběrových řízení v průběhu spolupráce, tedy přístup zadavatele VŘ a Vašeho (potenciálního) klienta.

Respondenti vyjádřili relativně širokou podporu tématu udržitelného dodavatelsko-odběratelského řetězce, kdy pro 10 % z nich je již standardem, zatímco **46 % si myslí, že by standardem být měla.**

Současně 44 % respondentů nad tímto tématem neuvažuje, nemají na něj názor nebo jej vnímají jako nerelevantní. V rámci obdržených komentářů k tomuto dotazu zazněly i skeptické názory odsuzující nepřiměřenou a nejasnou regulaci v otázkách udržitelnosti, obav z greenwashingu, v neposlední řadě i preferenci ceny jako rozhodujícího kritéria pro nákup.

Grafické znázornění výstupu k této otázce je vloženo v příloze 10.

12) Závěrečná otázka: Chcete-li k tématu sdělit ještě něco dalšího, zejména v kontextu udržitelnosti a nákupu výrobků a služeb pro finanční instituce, využijte prostor níže.

Prostoru pro komentář v závěru dotazníku využilo celkem 14 respondentů, jejich přístup a názory lze v zásadě rozdělit do 3 proudů:

- **Společnosti se zájmem o danou tématiku**, kteří se k ní staví pozitivně a důsledek začlenění udržitelných nákupů vnímají jako správný krok. Současně doufají, aby se skutečně došlo naplnění původního záměru oné dobré myšlenky. V komentářích rovněž zaznělo konstatování, že udržitelnost znamená vyšší investice, a tedy i vyšší výrobní náklady, a tedy nakonec vždy vyšší ceny finálních produktů. Uvítali by větší podporu státu, aby firmy vyrábějící udržitelné (ale dražší) výrobky mohly lépe konkurovat neudržitelným (levnějším) výrobkům jinak stejných parametrů.

  Dalším zajímavým postřehem je nekonzistentnost firemních zákazníků, kdy řeší do hloubky udržitelnou spolupráci, avšak jejich zástupci se zároveň sami chovají viditelně neekologicky, aby se neomezili ve svém osobním komfortu (např. využívání malých balení vody v plastu, cestování auty atp.).

  Jeden z respondentů požádal o zaslání výstupu z průzkumu, resp. o zaslání této diplomové práce.

- **Společnosti, které téma vnímají neutrálně,** v poptávkách se s udržitelností a ESG nesetkávají a ani ony tyto požadavky ve svých nákupech (zatím) neuplatňují. Zároveň jsou si vědomy, že pro velké a zanedlouho i střední podniky, pro které jsou dodavateli, se regulace zpřísňuje a že i ony budou muset tyto parametry ve svých nabídkách reflektovat.

- **Společnosti, které se obecně udržitelnosti a ESG staví skepticky až negativně** z důvodu vnímané nepřiměřenosti a nejasnosti právní regulace, považují ji za ideologii snažící se manipulovat přirozeným vývojem či za módní trend, popřípadě popírají existenci klimatické změny a nutnost toto téma jakkoliv aktivně řešit.

3.3.4 Porovnání výstupu z dotazníku s analýzou finančních institucí

V rámci komparace analýzy finančních institucí provedené v rámci kapitoly 3.2 a výstupu z dotazníkového šetření mezi dodavateli vyšlo zajímavé zjištění. Byť z veřejně dostupných informací některých finančních institucí není dostupné nebo zřejmé, zda či jakým způsobem řeší udržitelné nakupování, u všech analyzovaných společností (plus i u dalších, v tomto případě konkrétně Air bank, Fio banka a Generali Česká pojišťovna) dodavatelé v rámci dotazníku potvrdili zkušenost s požadavkem na udržitelné produkty nebo služby v poptávce. Stejně tomu bylo i u hodnocení udržitelnosti v rámci výběrového řízení. Srovnání těchto dat demonstruje tabulka níže.

Tabulka 7 Porovnání požadavků na udržitelnost v rámci poptávek

Požadavek na dodavatele v rámci VŘ	**Upřesnění zdroje dat**	**Air bank**	**Allianz**	**ČS**	**ČSOB**	**Fio Banka**	**Generali ČP**	**ING**	**KB**	**Kooperativa**	**Moneta**	**UCB**	**RB**
Požadavky na udržitelné produkty nebo výrobky	*analýza fin. instituce*	?	✔		✔	?	?	✔	✔				
	průzkum u dodavatelů	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
Hodnocení udržitelnosti, resp. ESG potenciálního dodavatele	*analýza fin.instituce*	?	✔		✔	?	?	✔	✔		✔	✔	
	průzkum u dodavatelů	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Vysvětlivky k tabulce:

? *v rámci analýzy nebyla daná fin. instituce řešena*

✔ *požadavek ze strany fin. instituce potvrzen u min. 40 % respondentů*

✔ *požadavek ze strany fin. instituce potvrzen u 11 % až 39 % respondentů*

✔ *požadavek ze strany fin. instituce potvrzen u max. 10 % respondentů*

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Výše uvedené zjištění lze interpretovat pozitivně, tedy že finanční instituce se udržitelností v dodavatelsko-odběratelském řetězci v rámci svých výběrových řízení aktivně zabývají, a to zpravidla kombinovaně formou hodnocení samotných uchazečů ve výběrových řízeních, a také skrze požadavky na udržitelné dodávky zboží a služeb.

Předmětem dalšího srovnání deklarovaných informací zjištěných v rámci analýzy versus potvrzených průzkumem je zkušenost s poptávkou na konkrétní oblasti udržitelných produktů a/nebo služeb.

V zásadě jsou dodavatelé schopni vyhovět velké škále oblastí v rámci udržitelného nakupování, zejména pak co se týče ekologických produktů, řešení eliminující vyprodukovaný odpad, podporující cirkulární ekonomiku a recyklaci, energeticky úsporné výrobky a řešení a dodávky od lokální výrobců a dodavatelů (ideálně z oblasti České republiky nebo alespoň ze zemí Evropské unie).

Slabší situace je u doložitelnosti nákladů životního cyklu produktů, kde je náročnost na výpočet a dokumentaci náročnější, a emisí skleníkových plynů produktů, o které by měly finanční instituce relativně velký zájem, ale schopnost dodavatelů je poskytnout je velmi nízká.

Opakem je pak spolupráce se sociálními podniky, která je ze strany dodavatelů nabízena, ale poptávka po těchto službách je relativně malá. Srovnání požadavků, jež poptávají finanční instituce, versus nabídka ze strany potenciálních dodavatelů, nabízí následující tabulka.

Tabulka 8 Porovnání požadavků na poptávané produkty a služby

Oblast udržitelného nákupu (parametry poptávaného produktu/služby)	**Nabídka dodava-telů**	**Poptávka fin. inst.**	**Allianz**	**ČS**	**ČSOB**	**ING**	**KB**	**Kooperativa**	**Moneta**	**UCB**	**RB**
Doložitelné náklady životního cyklu	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Doložitelný výpočet emisí produktu/služby	✓	✓	✓			✓		✓			
Eko produkty, certif. a recyklované produkty	✓	✓			✓	✓	✓				✓
Energeticky úsporná řešení	✓	✓	✓		✓			✓		✓	✓
Lokální dodavatelé	✓	✓			✓		✓		✓		
Odpady a cirkulární ekonomika, eko balení	✓	✓		✓	✓			✓	✓		
Spolupráce se soc. podniky	✓	✓			✓			✓			

Vysvětlivky k tabulce:

✓	*nabízí min. 50 % respondentů, resp. poptává min. 50 % fin. institucí*
✓	*nabízí 21 % až 49 % respondentů, resp. poptává 21 % až 49 % fin. instit.*
✓	*nabízí max. 20 % respondentů, resp. poptává max. 20 % fin. inst.*

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Srovnání poskytuje barevně znázorněný přehled, kde jsou největší rozdíly ve sledované poptávce a nabídce, rozčleněný navíc podle zjištěných informací k jednotlivým finančním subjektům, u kterých zachycený stav vychází z provedených analýz.

Nicméně lze předpokládat, že poptávka na straně bank, pojišťoven a dalších finančních institucí se bude dále rozšiřovat, a to díky nabírání inspirace z trhu a od konkurence, zároveň ji bude ovlivňovat i nabídka samotných dodavatelů. Ti mohou sami aktivně přicházet a proaktivně reagovat na vývoj v oblasti ESG, což je přístup, který nejen finanční instituce jako klient ocení.

Další provedené srovnání se týká udržitelného chování a přístupu na obou stranách dodavatelsko-odběratelského řetězce. Finanční instituce lze považovat za jedny z tradičních a inspirativních lídrů sociálně odpovědného chování a podnikání. V rámci jejich podnikání tak lze očekávat jejich preferenci spolupráce s partnery a dodavateli, jež vyznávají stejné hodnoty. A tak jejich dotazování na přístup společnosti ucházející se o obchodní spolupráci bude nejspíše čím dál víc akcentován a bude vyžadován k hodnocení dříve, než k navázání obchodních vztahů dojde, popřípadě bude ověřován i průběžně.

V rámci přehledové tabulky níže je znatelná velká shoda v mnoha oblastech, jež jsou pro finanční instituce standardem, a zároveň svou angažovanost v daných oblastech udržitelného chování potvrdili i respondenti průzkumu, tedy potenciální dodavatelé. Tabulka tedy poskytuje srovnání v přístupu k udržitelnosti z obou stran řetězce. Konkrétně v oblasti digitalizace a úspory tištěných materiálů a tisků, nákupů elektřiny z obnovitelných zdrojů, v úspoře energií, vody či tepla jsou obě strany maximálně pokročilé v aplikování ve své běžné praxi. Relativní průsečíky lze vyčíst z přístupu k zajištění certifikací a ratingů, které mohou sloužit jako průkazný materiál pro deklaraci odpovědného přístupu pro všechny dotčené subjekty. Rovněž existence a požadavek na dodržování etického kodexu se zdá být zavedeným standardem, na který se podniky již adaptovali nebo jej zavádějí do svých postupů. Tabulka uvádí opět barevně znázorněné shody či rozpory v oblasti angažovanosti v rámci udržitelnosti a ESG.

Tabulka 9 Porovnání přístupu v oblasti udržitelnosti

Oblast přístupu/angažovanosti v oblasti udržitelnosti/ESG	**Deklarace dodava-telů**	**Standard fin. institucí**	**Allianz**	**ČS**	**ČSOB**	**ING**	**KB**	**Kooperativa**	**Moneta**	**UCB**	**RB**
Certifikace a ratingy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cirkulární ekonomika	✓	✓		✓	✓				✓		
Digitalizace, úspora papíru	✓	✓		✓	✓		✓	✓			✓
Etický kodex atp.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nákup elektřiny z obnov. zdrojů, úspora médií	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Společné aktivity klient-dodavatel v oblasti ESG	✓	✓			✓		✓				
Spolupráce se soc. podniky	✓	✓			✓			✓			

Vysvětlivky k tabulce:

✓	*standard u min. 50 % respondentů, resp. fin. institucí*
✓	*standard u 21 % až 49 % respondentů, resp. fin. institucí*
✓	*standard u max. 20 % respondentů, resp. fin. institucí*

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Z výstupu lze dedukovat prostor pro zlepšení v rámci rozvoje vzájemné spolupráce, kdy z obou stran je detekována velmi nízká odezva. Další bodem je pak spolupráce se sociálními podniky, která kromě přispění v sociální oblasti přináší i ekonomický užitek v podobě možnosti fakturace v režimu tzv. náhradního plnění, a tedy potenciální daňové úspoře, jak již bylo zmíněno dříve v této práci.

3.4 Návrhy a doporučení

Následující kapitola se věnuje rekapitulaci provedených analýz a výzkumu a dále definování konkrétních návrhů a doporučení v oblasti odpovědného zadávání a nákupu produktů a služeb ze strany finančních institucí.

3.4.1 Souhrn praktické části

V rámci analýzy praktik udržitelného nákupu v České republice byla prozkoumána praxe na domácím trhu, včetně možnosti zapojení firem do hodnotících a srovnávacích žebříčků v oblasti udržitelnosti. Jedná se zejména například o anketu TOP Odpovědná firma, která poskytuje porovnání společností z různých sektorů podnikání a současně v několika oblastech, včetně dodavatelsko-odběratelského řetězce. Dalším lokálním počinem je ESG Rating organizovaný Asociací společenské odpovědnosti. Ocenění, resp. pozitivní hodnocení v těchto žebříčcích je ze strany účastnících se společností prezentováno veřejně a s prestiží, neboť deklaruje jejich aktivní přístup, zlepšuje renomé v oblasti ESG a udává příklad dobré praxe. Do těchto hodnocení se zapojují zejména společnosti z finanční oblasti, maloobchodní sítě či poradenských společností, v neposlední řadě také IT a telekomunikační společnosti a další (stavební společnosti, výrobci nápojů, automobilů atd.).

Aktivní v dané oblasti je rovněž veřejná správa, která udržitelné zadávání veřejných zakázek aplikuje již dlouhodobě a která například skrze webovou platformu Institutu odpovědného veřejného zadávání nebo ČR 2030 poskytuje vypracované návody, tipy a informace o realizovaných zakázkách z oblasti veřejného sektoru, které jsou ale velmi dobře aplikovatelné i na oblast soukromých společností. Z pohledu typů společností jsou v zavádění ESG parametrů do interních procesů firem aktivnější společnosti s nadnárodní účastí, které mají často podchycené dané téma globálně za celou skupinu. Nicméně i české společnosti se k tomuto trendu postupně přidávají a inspirují se již zavedenou praxí jak ze soukromého, tak i z veřejného sektoru.

V této práci je zmíněn průzkum Udržitelný byznys 2023 platformy Změna k lepšímu, ze kterého vyplynula relativně silná podpora udržitelnosti u finančního sektoru. Toto zjištění bylo následně validováno v rámci analýzy současného stavu v oblasti nákupu finančních institucí, kde byly podrobeny rešerši veřejně dostupných informací k největším subjektům v oboru na českém trhu, konkrétně finanční skupiny Allianz, Česká spořitelna, Československá obchodní banka, ING, Komerční banka, Kooperativa, MONETA Money Bank, UniCredit Bank a Raiffeisenbank.

Výsledkem analýzy finančního sektoru bylo nalezení shodného postupu zejména v nastavení Etického kodexu, který dodavatel musí akceptovat a zavázat se k jeho dodržování. Obdobná praxe je rovněž u plánovaného přechodu na elektromobilitu, ESG dotazník pro dodavatele a cílení na nákup elektřiny z obnovitelných zdrojů.

V návazném online dotazníkovém průzkumu byla zjištěna situace a reálná zkušenost z pohledu dodavatelů. Ti potvrdili, že se v poptávkových řízeních setkávají **s požadavky na udržitelné produkty a/nebo služby ve více než 60 % případů**, a to zejména u požadavků od výrobních a obchodních podniků, následované finančním sektorem (primárně ze strany ČSOB, Komerční banky, České spořitelny, dále také Monety a Kooperativy), oblastí IT a telekomunikacemi a u veřejných zakázek.

V případě hodnocení udržitelnosti společností jakožto potenciálních dodavatelů byla pozitivní shoda u 56 % respondentů, tj. lehce nižší než u poptávek po udržitelných produktech a službách. I zde byla identifikován největší podíl u poptávek ze strany finančního sektoru (nejvýrazněji u ČSOB, Komerční banky, České spořitelny, dále Monety a Kooperativy), dále pak u výrobních a obchodních podniky (45 %) a oblastí IT a telekomunikací (37 %).

V oblasti **nabídky udržitelných produktů a/nebo služeb splňuje požadavky 55 % respondentů,** přičemž 17 % z nich je nabízí výhradně (tedy nenabízí jinou alternativu). Nejčastější je pak zakomponování parametru udržitelných materiálů, eliminace odpadů, využití

lokálních výrobců a dodavatelů, energeticky úsporných řešení a výrobků s certifikacemi a Eko značkami. Relativním standardem se stávají i ekologická balení, spolupráce se sociálními podniky a možnost opravy a repase výrobků.

Méně pozitivním výstupem je cenový rozdíl u udržitelných versus standardních výrobků a/nebo služeb, kdy **42 % respondentů si myslí, že za udržitelnost je třeba si při nákupu připlatit**. Obdobně velká skupina není schopna jednoznačně uvést výši rozdílu v ceně a zbylých 11 % respondentů považuje ceny za srovnatelné.

Dopad do nákladů u pořízení udržitelných produktů a služeb ve srovnání s jinými, běžně dostupnými alternativami, je pro všechny nakupující subjekty velmi podstatný. Z bližšího rozboru dat z průzkumu bylo vypočteno průměrné navýšení dle oblastí podnikání, kdy pro samotnou kalkulaci byly brány v potaz odpovědi deklarující rozdíl v ceně 0 % až 40 %. Odpovědi, kdy respondent nebyl schopen se k rozdílu ceny vyjádřit či pouze uvedl předpoklad, že cena může být naopak dokonce nižší, nebyly do výpočtu zahrnuty. Přehled níže znázorňuje výši průměrného navýšení dle jednotlivých oborů.

Tabulka 10 Cenový rozdíl u udržitelných produktů a služeb

Hlavní oblast podnikání	Cena srovnatelná (tj. přípl. 0%)	Za udržitelné dodávky je třeba si připlatit:					Ne, cena může být i nižší	Nevím, nedokážu posoudit	Průměrné navýšení ceny produktu/ služby za udržitelnost
		5 %	10 %	20 %	30 %	Min. 40 %			
Admin. a market. čin.	1		1					8	**5 %**
Čin. v oblasti nemovitostí		1	3	1	1				**14 %**
Doprava a skladování	1					1		2	**20 %**
IT činnosti		4						3	**5 %**
Kulturní a rekreační čin.		4							**5 %**
Ostatní činnosti	3						1	8	**0 %**
Stavebnictví	1		2	3	1		1	6	**16 %**
Ubytování, stravování	1	3	1					3	**5 %**
Velko/maloobchod (vč. opravy motor. vozidel)	1	2	2	4	2	2		5	**19 %**
Vzdělávání								2	**-**
Zpracovatelský průmysl	4	1	2	4	1	2	3	10	**15 %**
Celkem_Absolutní počet	**12**	**15**	**11**	**12**	**5**	**5**	**5**	**47**	**10 %**
Celkem_Relativní podíl	**11 %**	**13%**	**10%**	**11%**	**4%**	**4%**	**4%**	**42%**	

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Výsledný průměrný propočet vypovídá o tom, že v průměru jsou udržitelné produkty a služby o 10 % dražší oproti jiným standardně dostupným a běžným alternativám.

Nutno ovšem dodat, že rozdíl v ceně se může lišit dle komodit, kdy u některých nemusí být cenový rozdíl dokonce žádný či naopak může být udržitelná nabídka finančně výhodnější. Uvedené navýšení ceny se navíc týká nákladu na pořízení produktu a/nebo služby, kdy následné výdaje v rámci užívání nebo provozu nejsou zohledněny, ale mohou přinášet finanční užitek oproti běžným alternativám. Typicky se může jednat o nákup úsporných technologií, zařízení,

budov nebo elektro vozů, které přináší v rámci svého provozu úspory za energie či palivo. Zároveň je nutné připustit i možnost odchylky, který je dán omezeným vzorkem respondentů.

Účastníci průzkumu potvrdili firemní angažovanost v oblasti ESG zejména ve snížení spotřeby energie, vody, snížení objemu emisí a produkovaných odpadů, redukci tiskových služeb a papíru díky digitalizaci, zaměření na férové pracovní podmínky, přijetí etického kodexu, spolupráci se sociálními podniky a chráněnými dílnami, zavedení měření a opatření na snižování emisí, v podpoře cirkulární ekonomiky a hodnocení životního cyklu produktů a služeb plus společné aktivity na podporu udržitelného rozvoje realizované ve spolupráci s klienty. Relativně často využívané (27 %) jsou standardy a certifikace typu ISO a EMAS, naopak ESG ratingy jsou výrazně méně frekventované. Pouze pro sedminu respondentů udržitelnost, resp. ESG vůbec není téma, kterému by se v podniku nějakým způsobem věnovali.

Téměř polovina respondentů vnímá, že udržitelný dodavatelsko-odběratelský vztah by měl být standardem, zatímco pro 10 % z nich již standardem je. Na druhou stranu skoro polovina nad tímto tématem neuvažuje, nemají na něj názor nebo jej vnímají jako nerelevantní.

Obdržené komentáře od respondentů připojené v komentářích v dotazníku reflektovaly jak skeptické až negativní názory na dané téma, tak i neutrální a podporující postoje.

Je vhodné rovněž dodat, že výstupy průzkumu mezi dodavateli přinesly obdobné výsledky jako průzkum Udržitelný byznys 2023 platformy Změna k lepšímu, zejména co se týče četnosti kritéria udržitelnosti při výběru dodavatele, existenci nabídky udržitelných produktů a služeb a podpory tématu u finančních institucí.

3.4.2 Návrhy a doporučení

Níže uvedená doporučení vychází z poznatků z předchozích kapitol, **upravené pro oblast finančních institucí v České republice**, kde je zároveň zohledněn aktuální stav zjištěný v provedené analýze a také výstupy z provedeného online dotazníkového šetření mezi potenciálními dodavateli.

Z pohledu struktury jsou nejprve uvedena doporučení pro zavedení udržitelného nakupování v podniku, kdy ze strany finančního sektoru mohou být některé tipy již bezpředmětné, jelikož jsou již v organizaci implementované. Nicméně i tak mohou sloužit jako přehled a praktická pomůcka pro ostatní subjekty, jež se danou problematikou zabývají a na implementaci se teprve připravují či ji zvažují.

1) <u>Doporučení pro udržitelné nakupování v podniku</u>

Pro větší názornost je zde uvedena i předpokládaná časová náročnost na zavedení a následné provozní zabezpečení dané činnosti, popřípadě i možnost alternativního řešení externím dodavatelem, a rovněž případné finanční náklady s daným doporučením spojené. Na místě je však nutné zmínit, že výsledná náročnost na lidské i finanční zdroje je závislá od velikosti a požadavcích podniku, počtu dodavatelů, aktuální rozpracovanosti daného tématu a dalších parametrech.

a) etický kodex dodavatele:
- závazek k dodržování stanovit jako podmínku spolupráce ve smlouvě s dodavatelem, s namátkovou kontrolou v rámci běžné spolupráce;
- požadavek na zdroje: očekávaná pracnost 5 pracovních dnů;
- odpovědnost za přípravu: nákupní, právní a ESG oddělení.

b) CSR/ESG dotazník na dodavatele:

- splnění v požadované výši jako nezbytná součást spolupráce. Náročnost na jeho přípravu se odvíjí od jeho složitosti, nastavených parametrů dotazníku a formy jeho vyhodnocení. Nutné průběžně revidovat jeho aktuálnost;
- požadavek na zdroje: očekávaná pracnost 5 pracovních dnů (zavedení) + max. 4 hod./měsíc na jeho vyhodnocování (v závislosti na počtu mapovaných společností a složitosti vyhodnocení dotazníku);
- odpovědnost za přípravu: nákupní a ESG oddělení;
- *alternativně lze nahradit využitím hodnocení externí ESG ratingové agentury (např. Ecovadis, viz příklad Deutche Bank). V takovém případě nutné počítat s interní pracností na nastavení cca 2 pracovní dny + průběžně cca do 4 hod./měsíc na komunikaci s externím dodavatelem + externí náklad na pořízení licence (dle počtu dotazů a agentury, odhad 500 EUR/měsíc u velkých společností)*.

c) zavedení do interních směrnic:

- např. s využitím metodiky z odpovědného veřejného zadávání;
- provazba na tvorbu manuálu udržitelného nakupování;
- požadavek na zdroje: očekávaná pracnost 10 pracovních dnů;
- odpovědnost za přípravu: nákupní oddělení.

d) kritérium udržitelnosti ve VŘ jako standard:

- zakotvení v interní směrnici a manuálu;
- požadavek na zdroje: očekávaná pracnost 10 pracovních dnů;
- odpovědnost za přípravu: nákupní oddělení.

e) tvorba manuálu a zaškolení:

- popis postupu při formulaci zadávací dokumentace, nastavení parametrů udržitelné poptávky, nastavení kritérií hodnocení, práce s dodavatelem atd.;
- včetně nastavení průběžného monitoringu a reportingu;
- požadavek na zdroje: očekávaná pracnost 10 pracovních dnů (zavedení) + 1 pracovní den/měsíc na zajištění podpory a konzultací;
- odpovědnost za přípravu: nákupní oddělení.

f) zvýšení motivace zaměstnanců:

- zejména motivace pracovníků nákupu a držitelů rozpočtů (příjemců plnění);
- zařazení do standardního hodnocení plnění (KPI zaměstnanců, týmů);
- požadavek na zdroje: očekávaná pracnost 4 hod. (zavedení, poté se stává standardem v rámci nastavených KPI);
- odpovědnost za přípravu: nákupní oddělení a top management.

g) nastavení auditů u dodavatele:

- relevantnost a četnost dle komodity nebo obratu dodavatele;
- kontroly za účasti nákupčího a/nebo odborného gestora;
- požadavek na zdroje: očekávaná pracnost 1 pracovní den (zavedení) + 1 až 2 pracovní dny/měsíc na provedení kontrol (služební cesty);
- odpovědnost za přípravu: nákupní oddělení a odborné útvary.

h) propojení nákupu, oddělení ESG a odborných útvarů:

- za účelem sledování trendů v dané oblasti, nastavení sběru dat k emisím dodavatelů atp., poté začlenění do standardní činnosti v rámci firemní strategie udržitelnosti;

- očekávaná pracnost 1 pracovní den (nastavení) + max. 1 pracovní den/měsíc na průběžné sdílení informací, poznatků;
- odpovědnost za přípravu: nákupní, ESG oddělení a odborné útvary.

i) zapojení dodavatelů a partnerů:

- na inovativních a udržitelných řešeních, aktivní komunikace a dialog;
- včetně nastavení formy komunikace, zpětné vazby, návazně se očekává kontinuální aktivita;
- očekávaná pracnost 1 pracovní den (nastavení) + max. 1 pracovní den/měsíc na průběžné sdílení informací, poznatků;
- odpovědnost za přípravu: nákupní oddělení a odborné útvary.

j) členství v zájmových organizacích a platformách spojených s ESG

- za účelem sdílení příkladů dobré praxe, nutná kontinuální činnost a aktivita, příležitost k čerpání inspirace a sdílení;
- očekávaná pracnost 5 pracovních dnů (nastavení) + 2 pracovní dny/měsíc na návštěvy akcí, konferencí, příspěvky do diskusí atd.
- *externí náklad: na členské poplatky, příspěvky, odhad do 40 t. Kč/měsíc*
- odpovědnost za přípravu: nákupní, ESG oddělení a odborné útvary.

k) podpora malých a středních podniků:

- nabídka výhodnějších podmínek (např. zkrácené splatnosti, nutno konzultovat dopady do cash flow podniku s odd. financí), méně obsáhlého vstupního (ESG) dotazníku atp.;
- očekávaná pracnost 2 pracovní dny (nastavení);
- odpovědnost za přípravu: nákupní a finanční oddělení.

l) emise ve scope 3:

- nastavení sběru dat ze strany dodavatelů. Doporučení nejprve zmapovat situaci a zaměřit se na nejvýznamnější komodity;
- požadavek na zdroje: očekávaná pracnost 10 pracovních dnů (zavedení) + max. 1 pracovní den/měsíc na průběžnou kontrolu a komunikaci (v závislosti na počtu dodavatelů);
- odpovědnost za přípravu: nákupní a ESG oddělení;
- alternativně lze nahradit využitím hodnocení externí agentury, jež zajistí sběr dat a ucelený výstup pro reporting. V takovém případě nutné počítat s interní pracností na nastavení cca 3 pracovní dny + průběžně cca do 4 hod./měsíc na komunikaci s externím dodavatelem + externí náklad na externí službu (cena dle počtu dodavatelů a objemu dat, nelze odhadnout).

Výše uvedená doporučení lze uchopit jako kontrolní list se zvážením, zda je daný návrh v organizaci implementovatelný či nikoliv, popřípadě jej lze modifikovat na potřeby a strategii organizace. Zároveň jsou tato doporučení ve struktuře přehledové tabulky, která může být pro použití v organizaci praktičtější, uvedena v příloze 11.

Nezbytným předpokladem pro samotnou implementaci je pak samozřejmě **podpora vedení společnosti a začlenění do strategie podniku a návazně do nákupní strategie**. Komunikace a diskuse směrem k managementu podniku je tedy základním krokem, než vůbec dojde k rolování na nižší úrovně manažerů a na samotné zaměstnance a dodavatele. Ačkoliv jednu z hlavních rolí v tomto procesu hraje oddělení nákupu a ESG oddělení, z pohledu efektivního dopadu a zapojení dotčených osob je esenciální také spolupráce s marketingovým oddělením, které odborně pomůže se stylem a vhodnou formulací komunikace dovnitř i vně společnosti

(tedy i vůči dodavatelům, resp. uchazečům ve výběrovém řízení). Bez toho, aniž by chápali smysl a motivaci společnosti ve věci prověřování protistrany na udržitelný přístup, popř. ve věci poptávek udržitelných řešení, může být jejich nabídka a zájem o spolupráci omezený. Jak zaznělo rovněž v komentářích v průzkumu, dodavatelé očekávají soulad mezi požadavky zákazníka a jeho chováním, včetně jeho zástupců. Zejména v případě udržitelnosti lze celkovou integritu považovat za velmi silný faktor, který ovlivňuje zúčastněné strany a která v případě nesouladu může veškerou snahu eliminovat, respektive naopak silně podpořit v případě dobře zvolené komunikace a přístupu.

S ohledem na cenové rozdíly výrobků a služeb, jež dodavatelé potvrdili v rámci dotazníku, je nutné zdůraznit vyplývající dilema pro podniky. Konkrétně, **zda je společnost ochotna si za udržitelnější řešení připlatit,** je-li zde rozdíl oproti standardním alternativám, popřípadě do jaké výše či za jakých podmínek. Vhled do případných cenových rozdílů přináší následující sekce.

2) Doporučení na implementaci požadavků na poptávané zboží a služby

Níže uvedený přehled uvádí jednotlivé konkrétní požadavky na udržitelné produkty a služby včetně průměrné výše příplatku oproti standardním alternativám, kdy je zároveň uvedena i důležitost dotčené komodity z hlediska objemu poptávané služby dle členění ABC analýzy.

V případě finančních institucí, jejichž produktové portfolio je závislé na IT technologiích a jež zpravidla mimo centrálu provozují širokou síť poboček, jsou jako stěžejní z pohledu nákladů identifikovány komoditní oblasti v IT (software, hardware, datová úložiště, IT vývoj atd.), výstavbě a provozu budov a nákladů na energie. Ty jsou pak následovány výdaji na vybavení kanceláří a na firemní vozový park. I tento pohled může být pro podniky zajímavý, neboť v případě podpory udržitelnosti může začít u méně nákladných položek, kde případný dopad na navýšení ceny ve svém důsledku není tak markantní.

A: klíčové/strategické položky mající pro podnik zásadní význam a objem nákupu:

a) nákupy elektřiny výhradně z obnovitelných zdrojů;
   - průměrný příplatek 10 %, dle smluvního tarifu s dodavatelem (nákup zelených certifikátů).

b) efektivnější a úspornější technologie a řešení v oblasti ICT (data centra, technologie pro provoz sítí atp.);
   - průměrný příplatek 5 %, nutno propočítat s budoucími úsporami provozních nákladů (díky úspoře energií).

c) efektivnější a úspornější technologie a řešení v oblasti nemovitostí (vytápění, chlazení, osvětlení, chytrá řešení pro regulaci spotřeby atp.), spotřebiče;
   - průměrný příplatek 14 %, náklady na provoz budov, nutno propočítat s budoucími úsporami provozních nákladů (díky úspoře energií).

d) při výstavbě vyžadovat certifikaci udržitelných a úsporných budov (LEED, BREEAM);
   - průměrný příplatek 16 % (dle úrovně certifikace může být i vyšší), nutno propočítat celkovou návratnost investice (se započtením úspory energií).

B: středně důležité položky:

a) přechod na elektromobilitu (doporučení řešit současně se snižováním počtu aut.);
   - průměrný příplatek 40 % i více na nákup elektro vozů, nutné propočítat včetně úspory nákladů na provoz elektro vozů.

b) vyžadovat ekoprodukty/ekoznačky, certifikované a recyklované produkty;
   - průměrný příplatek 10 % až 19 %, týká se vybavení kanceláří, reklamních a dárkových předmětů atp.

c) vyžadovat „zelené“ nájemní smlouvy v případě nájmu prostor/kanceláří;
   - průměrný příplatek 14 %, nutno propočítat s budoucími úsporami provozních nákladů (díky úspoře energií), týká se sítě poboček a kanceláří v nájmu.

C: málo důležité položky s nízkým objemem nákupu:

a) podpora sociálních podniků: odběr zboží/ služeb z chráněných dílen;
   - cenově nemusí být navýšeno, navíc lze spojit s výhodami ve formě náhradního plnění (tj. benefit v podobě snížení odvodů do státního rozpočtu za nezaměstnávání osob zdravotně postižených), dopady náhradního plnění nutno konzultovat s odd. financí.
b) doprava: dotazy na emise z dopravy, optimalizaci tras, typy využívaných prostředků;
   - průměrný příplatek 20 %, týká se převozu materiálu, kurýrních služeb, stěhování atd.
c) stravovací služby: eliminace odpadu, podpora udržitelného zemědělství, zdravější potraviny;
   - průměrný příplatek 5 %, ovšem je zde potenciál snížení nákladů na likvidaci odpadu. Z pohledu nákladů: zpravidla si stravu hradí přímo strávníci, dopad do nákladů podniku tedy minimální/žádný.
d) vyžadovat udržitelné cestovní služby (eko hotely, eko doprava atp.);
   - průměrný příplatek 5 %, týká se služebních cest, motivačních zájezdů pro prodejce atp.

Obecné požadavky bez vazby ke konkrétní komoditě:

a) dodání od lokálních dodavatelů (podpora místní ekonomiky, nižší emise z dopravy);
   - cenový dopad nemusí být žádný
b) minimalizace tisku, podpora digitalizace;
   - průměrný příplatek 5 %, snížení spotřeby papíru.
c) odpady a cirkulární ekonomika: požadovat minimalizaci odpadu a obalového materiálu, zohlednit množství a typ odpadu a způsob recyklace/upcyklace/likvidace;
   - průměrný příplatek 10 %, potenciál snížení nákladů na likvidaci odpadu.

Uvedená doporučení týkající se již konkrétních oblastí produktů a služeb jsou také ve struktuře přehledové tabulky uvedena v příloze 12.

Návazně na sestavený přehled lze doporučit, aby podniky v **případě nerozhodnutého dilematu o příplatku za udržitelné produkty či služby si v rámci výběrových řízení vyžádaly obě varianty**. Výsledné nabídky a cenové rozdíly pak mohou vyhodnotit, a to jak jejich relativní rozdíl v procentech, tak i výše případného příplatku v absolutní částce.

V neposlední řadě je pak vhodné pamatovat i **nastavení metrik udržitelného nakupování**, jež umožní po jeho zavedení monitorování úspěšnosti a vývoje (např. počtem výběrových řízení, kde byly aplikovány parametry udržitelného nakupování, splnění kritéria udržitelnosti atp.), prostor pro případné zlepšení.

Nabízí se i report týkající se porovnání cen udržitelných a standardních výrobků či služeb, viz odstavec výše, zpětná vazba od dodavatelů a další měřitelné parametry, jež mohou být pro organizaci důležité a relevantní a budou využity pro průběžné vyhodnocení a nastavení dalších kroků a nákupních strategií.

Jako důkaz schopnosti spolupráce napříč konkurenčními subjekty a příklad dobré praxe lze zdůraznit projekt sdílené bankomatové sítě v České republice, který iniciovala Komerční banka a ke kterému se postupně připojila MONETA Money Bank, Air Bank a UniCredit Bank. Tím byla docílena vyšší dostupnost pro klienty a současně úspora zdrojů na materiál, zajištění

servisu a obsluhy bankomatů plus energií za duplicitně umístěné bankomaty. Z pohledu dopadů splňuje tento počin všechny ESG faktory, neboť má pozitivní ekologický dopad, přináší vyšší komfort pro uživatele a reprezentuje kooperující přístup ze strany účastnících se bank, tedy v rámci jejich řízení.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem udržitelného nákupu zboží a služeb, jež lze nazvat také udržitelným zadáváním. Charakteristickým prvkem je zde odpovědné chování zadavatele, který tímto způsobem sleduje a podporuje naplnění cílů udržitelného rozvoje.

I z tohoto důvodu se teoretická část zaobírala nejprve funkcí a parametry podnikového nákupu a jeho procesů. Poté následoval oddíl věnovaný udržitelnosti včetně definování udržitelného rozvoje a vazby na firemní společenskou odpovědnost. Na ně dále navázalo téma emisí skleníkových plynů, které souvisí s cíli udržitelného rozvoje OSN a Zelenou dohodou pro Evropu, a nefinančního reportingu, který je pro sektor finančních institucí povinný. Následně se práce věnovala ESG faktorům a aktuálně platným standardům a ratingům.

Výše uvedená témata podnikového nákupu a udržitelnosti se propojila a vyústila v podkapitolu dedikovanou udržitelnému nákupu, tedy nakupování, jež má v sobě implementované prvky udržitelnosti. Skrze tento nový přístup k pořizování zboží a služeb, který v sobě zahrnuje i udržitelný vztah mezi dodavatelem a odběratelem, mohou společnosti přispět k pozitivním dopadům na životní prostředí a společnost. V rámci veřejné správy byl princip odpovědného zadávání zakázek již zaveden, nicméně v prostředí soukromého sektoru se teprve postupně implementuje, byť některé společnosti jsou v tomto směru příkladem a inspirací již nyní.

Analýza situace na poli udržitelného nákupu v České republice pak otevřela praktickou část této práce. Kromě aktuálně dostupných a uznávaných hodnocení, jako je například ocenění TOP Odpovědná firma, a ESG ratingů podniků práce zahrnuje i konkrétní příklady dobré praxe společností napříč různými sektory, které demonstrují schopnost a ochotu věnovat se udržitelnému rozvoji včetně udržitelného nakupování i v soukromém sektoru, tedy na dobrovolné bázi.

Návazně se práce věnovala současnému stavu v oblasti nákupu finančních institucí, které díky své finanční stabilitě a kupní síle jsou nejen významným zaměstnavatelem, ale rovněž disponují vysokou kupní silou jako odběratel zboží a služeb. S ohledem na jejich provozní náklady lze vyvodit roční objem financí vynaložených na nákup zboží a služeb, který se u jednotlivých finančních skupin pohybuje v řádu jednotek miliard Kč. Zároveň jsou finanční instituce již tradičně považovány za sektor, který dlouhodobě podporuje CSR aktivity a aktivně se angažuje a udává trend v oblasti ESG. Součástí tedy kromě mapování domácího finančního sektoru, ve smyslu jeho struktury, rozsahu, výše obratu a zisku a počtu zaměstnanců, byla i analýza udržitelného nakupování u vybraných finančních institucí, které se řadí mezi nejvýznamnější v prostředí českého finančního trhu.

Výstupem z provedených analýz bylo zjištění, že v zavádění ESG parametrů do dodavatelsko-odběratelského řetězce, včetně udržitelného nakupování produktů a služeb do interních procesů, jsou aktivnější společnosti s nadnárodní účastí, což v případě finančních institucí je většina. České společnosti se k tomuto trendu postupně přidávají a inspirují se již zavedenou praxí (vč. metodiky a zkušeností z veřejné správy). Rovněž byla potvrzena silná podpora udržitelnosti u finančního sektoru, kde byl nalezen shodný postup u více subjektů operujících na finančním trhu, zejména v oblasti etického kodexu, přechodu na elektromobilitu, ESG dotazníku pro dodavatele či nákupu elektřiny z obnovitelných zdrojů.

V rámci následného výzkumu došlo k prověření situace z pohledu dodavatelů zaměřené na zjištění, do jaké míry se setkávají v zadávací dokumentaci výběrových řízení s požadavky na udržitelnost, a zda jsou připraveni předkládat nabídky na udržitelné produkty nebo služby, popřípadě prokázat svůj pozitivní přístup k udržitelnosti, respektive v oblasti ESG z pohledu společnosti. Průzkum se pak konkrétně zaměřil i na zkušenosti v rámci poptávek z finančního

sektoru a na shodu mezi zkušenostmi respondentů, tedy dodavatelů, a deklarovanými informacemi ze strany finančních institucí.

Zjištění z vlastního online průzkumu mezi dodavateli potvrdily, že se v poptávkách setkávají s požadavky na udržitelné produkty anebo služby ve více než 60 % případů, v hodnocení udržitelnosti u 56 % případů. Z finančního sektoru byly detekovány jako nejaktivnějšími zadavateli udržitelných poptávek společnosti z finanční skupiny Československé obchodní banky, Komerční banky a České spořitelny. Nabídkou udržitelných produktů anebo služeb je schopno předložit 55 % respondentů. Avšak z průzkumu vzešlo také upozornění, že za udržitelnost je třeba si při nákupu připlatit, a to v průměru do 10 % ceny. Z pohledu udržitelnosti samotných dodavatelů byla potvrzena angažovanosti zejména v úspoře energie, vody, snížení emisí a odpadů, snížení tisku, přijetí etického kodexu a ve spolupráci se sociálními podniky. Téměř polovina respondentů považuje udržitelný dodavatelsko-odběratelský vztah za standard.

Ucelené výstupy z praktické části a návazná doporučení formulovala autorka primárně, avšak ne nutně výhradně pro finanční instituce. Současně práce přináší konkrétně zpracovaná doporučení, jaké postupy a kroky může organizace při zavádění nebo rozvoji udržitelného nakupování volit, popisuje relevantní a inspirativní příklady ze soukromé i veřejné praxe, potvrzuje relativně vysokou připravenost potenciálních dodavatelů reagovat na požadavky na udržitelný dodavatelský řetězec a na poptávku po udržitelných produktech a službách. Zároveň díky průzkumu bylo identifikováno riziko cenových rozdílů oproti běžně dostupným alternativám, které byly na základě získaných informací vyčísleny dle nákupních komodit. Podnik tedy musí zvážit dilema, zda či do jaké výše je ochoten si za udržitelnější řešení připlatit, je-li zde rozdíl, popřípadě lze doporučit vyžadovat nabídky variantně a rozhodnout se až při konečném vyhodnocení výběrového řízení. Pro finanční instituce i jiné organizace, které se již nyní věnují udržitelnosti a společenské odpovědnosti i za cenu zvýšených nákladů, je takové rozhodnutí ve své podstatě rozšířením stávající podpory v rámci strategie udržitelnosti. Uvedené návrhy mohou být využity jako kontrolní list se zvážením, zda jsou pro daný typ podniku vhodné, případně je zavádět postupně například dle časové a finanční náročnosti. Nutné je také zdůraznit významnou roli komunikace vůči dotčeným stranám.

Výsledky této diplomové práce mohou sloužit jako praktická pomůcka pro širší spektrum společností, kde mohou oslovit pracovníky nákupního, CSR, obchodního či jiného oddělení. Jelikož práce formulovala konkrétní návodné tipy pro zavedení anebo rozvoj udržitelného nakupování a pro implementaci požadavků na poptávané zboží a služby, potažmo hodnocení udržitelných dodavatelů, může být uchopena i jako zdroj inspirace a informací pro samotné potenciální dodavatele a pomoci tak zavedení a rozvoji udržitelného nakupování a dodavatelsko-odběratelského řetězce v širokém spektru organizací.

Ceněným přínosem, který může udržitelnost v nákupním procesu přinést, je začlenění těchto praktik do standardních procesů organizací, kdy tlak ze strany objednatelů může vyvolat výrazný dopad na straně dodavatelů, kteří budou tímto způsobem motivováni k odpovědnému chování na své straně, a výsledný efekt tak bude násoben.

Literatura

Primární zdroje

ACHILLAS, Ch., BOCHTIS, D., AIDONIS D., FOLINAS, D. Green supply chain management. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. 179 s. ISBN 978-1-138-64460-1.

AICHBAUER, S., BUCHHAUSER, M., ERBEN, A., STEINERT, S., TIETZE, D., WIKING, E. *Responsible Procurement: Leading the Way to a Sustainable Tomorrow*. Cham: Springer, 2022. 193 s. ISBN 978-3-030-98640-7.

ANDHOV, M., CARANTA, R., WIESBROCK, A. *Cost and EU Public Procurement Law: Life-Cycle Costing for Sustainability*. New York: Routledge, 2020. 185 s. ISBN: 978-0-429-06004-5.

ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., NĚMEČEK, F. *Strategie nákupu - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

HOLEČKOVÁ, L. et HYRŠLOVÁ, J. *Ekonomika podniku*. 1.vyd. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM, 2018, 287 s. ISBN 978-80-87839-90-4.

JANATKA, F. *Globální podnikání.* 1.vyd. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM, 2019, 182 s. ISBN 978-80-87839-98-0.

JANATKA, F. *Organizace a řízení obchodu.* 2.vyd. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM, 2014, 140 s. ISBN 978-80-87839-42-3.

KADEŘÁBKOVÁ, A. *Ekonomické a sociální inovace*. 2.vyd. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM, 2021. s 39-45. ISBN 978-80-88330-43-1.

KOUDELKOVÁ, P. a kol. *Společenská odpovědnost firem a organizací: Udržitelně o udržitelnosti*. Praha: Ekopress, 2022. 140 s. ISBN: 978-80-87865-77-4.

KOVAŘÍK, P. *Manažerská ekonomika.* 1.vyd. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM, 2015, 220 s. ISBN 978-80-87839-56-0.

LUPI, A., GERGELOVÁ ŠTEIGROVÁ, L., VALČUHOVÁ, J., PIECHOCKI, P., RUDIN, T., KESSOUS, M., BENITO, M., GREVSTAD PETTERSEN, M., JACOBSEN, A. M., KIHL, C., CHVALKOVSKÁ, E. *Responsible Public Procurement: European Practice.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. 2019. 75 s. ISBN 978-80-7421-207-9.

MANNERS-BELL, J., LYON, K. *The logistics and suppy chain innovation handbook: Disruptive technologies and new business models.* New York: Kogan Page, 2019. 267 s. ISBN: 978-1-78966-008-1.

ŠPAČEK, M. et HOLEČKOVÁ, L. *Finanční management.* 2.vyd. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM, 2022, 269 s. ISBN 978-80-88330-82-0.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, přístupy, soudobé trendy*. 1.vyd. Jesenice: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VRABCOVÁ, P. *Management udržitelnosti*. 1.vyd. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM, 2023. 144 s. ISBN 978-80-88502-06-7.

Monografie

VRABCOVÁ, P. *Udržitelné podnikání v praxi: Dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 192 s. ISBN 978-80-271-3303-1.

Internetové zdroje

Allianz pojišťovna a.s.: *Spolupracujeme pro udržitelnou budoucnost [online]*. Praha: Allianz pojišťovna a.s., 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.allianz.cz/cs_CZ/pojisteni/vse-o-allianz/informace-o-udrzitelnosti.html>.

Asociace společenské odpovědnosti: *O ASOCIACI [online]*. Praha: Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR), 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z WWW: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/o-asociaci/>.

Asociace společenské odpovědnosti: *ESG RATING 2022: JAK SI VEDOU ČESKÉ FIRMY V UDRŽITELNOSTI? [online]*. Praha: Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR), 2023 [cit. 2023-09-16]. Dostupné z WWW: < https://www.spolecenskaodpovednost.cz/esg-rating-2022-jak-si-vedou-ceske-firmy-v-udrzitelnosti/>.

Byznys pro společnost, z. s.: *KDO JSME [online]*. Praha: BPS – Byznys pro společnost, z. s., 2016 [cit. 2023-09-12]. Dostupné z WWW: <https://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/>.

Byznys pro společnost, z. s.: *Top odpovědná firma [online]*. Praha: BPS – Byznys pro společnost, z. s., 2023 [cit. 2023-09-12]. Dostupné z WWW: <https://www.odpovednefirmy.cz/cena-top.html>.

Česká národní banka a.s.: *Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2022 [online]*. Praha: Česká národní banka a.s., 2023 [cit. 2023-09-29]. Dostupné z WWW: <https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/dohled-financni-trh/.galleries/souhrnne_informace_fin_trhy/zpravy_o_vykonu_dohledu/download/dnft_2022_cz.pdf>.

Český statistický úřad: *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) [online]*. Praha: Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-10-16]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace>.

Československá obchodní banka a.s.: *Společenská odpovědnost [online]*. Praha: Československá obchodní banka a.s., 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.csob.cz/csob/spolecenska-odpovednost>.

Česká bankovní asociace: *Kodexy a standardy: Vzorový ESG dotazník na pomoc firmám [online]*. Praha: Česká bankovní asociace, 2021 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z WWW: <https://cbaonline.cz/vzorovy-esg-dotaznik-na-pomoc-firmam>.

Česká spořitelna, a.s.: *Udržitelnost / ESG [online]*. Praha: Česká spořitelna, a.s., 2023 [cit. 2023-09-17]. Dostupné z WWW: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/udrzitelnost>.

ČEZ a.s.: *Udržitelnost ve Skupině ČEZ [online]*. Praha: ČEZ a.s., 2023 [cit. 2023-09-17]. Dostupné z WWW: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika?from=udrzitelnost-hp>.

Deutsche bank: *Deutsche Bank makes vendor sustainability ratings mandatory [online]*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank AG, 2022 [cit. 2023-09-16]. Dostupné z WWW: <https://www.db.com/news/detail/20220518-deutsche-bank-makes-vendor-sustainability-ratings-mandatory?language_id=1>.

EnviTrail: *Seriál „CO2 stopa“: Díl 3. – Strašák jménem scope 3 [online]*. Praha: Projekt CSRD.cz, 2023 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z WWW: <https://csrd.cz/strasak-jmenem-scope-3/>.

FERKL, L.: *Uhlíková stopa: metodik jsou stovky, která je ta správná? [online]*. Praha: Projekt CSRD.cz, 2022 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z WWW: < https://csrd.cz/metodik-jsou-stovky-ktera-je-ta-spravna/>.

Finanční správa: *Největšími plátci daně z příjmů za rok 2022 jsou Kooperativa, Česká spořitelna a ČEZ [online]*. Praha: Generální finanční ředitelství, 2023 [cit. 2023-09-29]. Dostupné z WWW: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2023/top-20-2023>.

GERGELOVÁ ŠTEIGROVÁ, L., CHVALKOVSKÁ, E., DOBROVODSKÁ, M., JANEČKOVÁ, M. *Odpovědné veřejné zadávání v kostce*: *Příručka odpovědného veřejného zadávání k novele ZZVZ od 1. 1. 2021*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí (Institut odpovědného veřejného zadávání), 2021 [cit. 2023-07-16]. Dostupné z WWW: <https://sovz.cz/wp-content/uploads/2020/12/publikace_ovz_v-kostce.pdf/>.

Global Reporting Initiative: *The global leader for impact reporting [online]*. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z WWW: <https://www.globalreporting.org/>.

HAFIČ, R.: *ČSOB Zelený nákup [online]*. Praha: LinkedIn Corporation, 2022 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/posts/richard-hafic-b8838758_%C4%8Dsob-zelen%C3%BD-n%C3%A1kup-activity-6988128367627620353-XEqp/?trk=public_profile_like_view&originalSubdomain=cz>.

Impact Metrics s.r.o.: *Reporty udržitelnosti [online]*. Praha: Impact Metrics s.r.o., 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.reportyudrzitelnosti.cz/>.

Informační centrum OSN: *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) [online]*. Praha: Informační centrum OSN, 2015 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z WWW: < https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>.

ING Bank N.V.: *ING Wholesale Banking in Czech Republic [online]*. Praha: ING Bank N.V., 2023 [cit. 2023-09-29]. Dostupné z WWW: <https://www.ingwb.com/en/network/emea/czech-republic>.

ING Groep N.V.: *Sustainability approach [online]*. Amsterdam: ING Groep N.V., 2023 [cit. 2023-09-29]. Dostupné z WWW: <https://www.ing.com/Sustainability/Sustainability-approach.htm>.

Institut odpovědného veřejného zadávání. *Příklady dobré praxe*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí (Institut odpovědného veřejného zadávání), 2023 [cit. 2023-09-18]. Dostupné z WWW: <https://www.sovz.cz/priklady-dobre-praxe/>.

International Organization for Standardization: *ISO 14001 and related standards: Environmental management [online]*. Geneva: International Organization for Standardization, 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z WWW: < https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>.

International Organization for Standardization: *ISO 26000: Social responsibility [online]*. Geneva: International Organization for Standardization, 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z WWW: < https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

International Organization for Standardization: *ISO 50001: Energy management [online]*. Geneva: International Organization for Standardization, 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z WWW: < https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>.

Komerční banka, a.s.: *Podnikáme udržitelně [online]*. Praha: Komerční banka, a.s., 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/podnikame-udrzitelne>.

Kooperativa pojišťovna a.s.: *Společenská odpovědnost a udržitelnost [online]*. Praha: Kooperativa pojišťovna, a.s., 2023 [cit. 2023-09-29]. Dostupné z WWW: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/spolecenska-odpovednost>.

KPMG Česká republika, s.r.o.: *Společenská odpovědnost: Zpráva o odpovědném podnikání 2022 [online]*. Praha: KPMG Česká republika, s.r.o., 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z WWW: <https://kpmg.com/cz/cs/home/o-nas/spolecenska-odpovednost/zprava-o-odpovednem-podnikani-2022.html>.

MCCARTHY, S.: *Jak dosáhnout udržitelných výsledků prostřednictvím dodavatelských řetězců s pomocí normy ISO 20400 [online]*. Geneva: International Organization for Standardization, 2021 [cit. 2023-07-16]. Dostupné z WWW: <https://www.iso20400.org/delivering-sustainable-outcomes-through-supply-chains-using-iso-20400-translated-by-eva-chvalkovska/?lang=cs/>.

Ministerstvo životního prostředí: *ČESKÁ REPUBLIKA 2030: Dobrovolné závazky [online]*. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z WWW: <https://www.cr2030.cz/zavazky/odpovedne-nakupovani/>.

Ministerstvo životního prostředí: *Šetrná veřejná správa [online]*. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2023 [cit. 2023-08-19]. Dostupné z WWW: <https://www.mzp.cz/cz/setrna_verejna_sprava/>.

MONETA Money Bank, a. s.: *ROSTEME UDRŽITELNĚ [online]*. Praha: MONETA Money Bank, a. s., 2023 [cit. 2023-09-18]. Dostupné z WWW: <https://esg.moneta.cz/>.

NĚMCOVÁ, V.: *Začíná se měřit uhlíková stopa marketingových kampaní, ovlivní to zadávání reklamy [online]*. Praha: Ekonews, 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.ekonews.cz/zacina-se-merit-uhlikova-stopa-marketingovych-kampani-ovlivni-to-zadavani-reklamy/>.

Obchodní rejstřík: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]*. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2023 [cit. 2023-09-29]. Dostupné z WWW: < https://justice.cz/>.

Oficiální internetová stránka Evropské unie: *Green Public Procurement [online]*. Brusel: Evropská komise, 2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z WWW: <https://green-business.ec.europa.eu/green-public-procurement_en>.

Oficiální internetová stránka Evropské unie: *Zelená dohoda pro Evropu [online]*. Brusel: Evropská komise, 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z WWW: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs/>.

Oficiální internetová stránka Evropské unie: *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) [online]*. Brusel: Evropská komise, 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupné z WWW: <https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas_en>.

Oficiální stránka Programu Organizace spojených národů pro životní prostředí. *Sustainable Public Procurement*. Nairobi: UN Environment Programme, 2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z WWW: <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-public-procurement/>.

PATOČKOVÁ, M.: *Nechali jsme si spočítat uhlíkovou stopu, abychom nedělali věci naslepo, říká manažer udržitelnosti [online]*. Praha: Ekonews, 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.ekonews.cz/nechali-jsme-si-spocitat-uhlikovou-stopu-abychom-nedelali-veci-naslepo-rika-manazer-udrzitelnosti/>.

PATOČKOVÁ, M.: *Petra Hajná: Od letoška chceme nabízet každému nájemci zelenou nájemní smlouvu. Zatím jsou dobrovolné [online]*. Praha: Ekonews, 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.ekonews.cz/petra-hajna-od-letoska-chceme-nabizet-kazdemu-najemci-zelenou-najemni-smlouvu-zatim-jsou-dobrovolne/>.

PÉREZ, L. et al.: ESG Ratings: Does ESG really matter—and why? [online]. Boston: McKinsey, 2022 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z WWW: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>.

Projekt Společně udržitelně: *Společně udržitelně [online]*. Praha: Komerční banka, a.s., 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://spolecne-udrzitelne.cz/>.

Projekt Udržitelný e-shop: *O projektu [online]*. Praha: Heureka group a.s., 2023 [cit. 2023-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.udrzitelnyeshop.cz/>.

Raiffeisenbank a.s.: *Povinně uveřejňované informace [online]*. Praha: Raiffeisenbank a.s., 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z WWW: <https://www.rb.cz/povinne-zverejnovane-informace>.

Redakce projektu CSRD.cz: *Vše o CSRD na jednom místě [online]*. Praha: Digital First Marketing Group s.r.o., 2023 [cit. 2023-05-07]. Dostupné z WWW: <https://csrd.cz/co-je-csrd/>.

Skanska: *Co děláme [online]*. Praha: Skanska, 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z WWW: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/sustainability-esg/>.

Skanska AB: *Sustainability [online]*. Stockholm: Skanska AB, 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z WWW: <https://group.skanska.com/sustainability/>.

Škoda Auto a.s.: *Strategie [online]*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z WWW: < https://reporting.skoda-auto.cz/strategy>.

TAYAN, B.: *ESG Ratings: A Compass without Direction [online]*. Cambridge: Harvard Law School, 2022 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z WWW: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/08/24/esg-ratings-a-compass-without-direction/>.

Tesco Stores ČR, a. s.: *Udržitelnost [online]*. Praha: Tesco Stores ČR, a. s. 2023 [cit. 2023-09-18]. Dostupné z WWW: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost>.

Twitter: *Elon Musk @elonmusk [online]*. San Francisco: X Corp., 2022 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z WWW: <https://twitter.com/elonmusk/status/1526958110023245829>.

UniCredit Bank Czech republic and Slovakia, a.s.: *ESG [online]*. Praha: UniCredit Bank Czech republic and Slovakia, a.s., 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z WWW: <https://www.unicreditbank.cz/cs/ostatni/esg-unicredit.html>.

UniCredit S.p.A.: *Sustainability Strategy and our ESG goals [online]*. Milan: UniCredit S.p.A., 2023 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z WWW: <https://www.unicreditgroup.eu/en/esg-and-sustainability/our-sustainability-strategy.html>.

Vodafone ČR: *Udržitelné podnikání [online]*. Praha: Vodafone Czech Republic a.s., 2023 [cit. 2023-09-17]. Dostupné z WWW: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/>.

Změna k lepšímu a partneři průzkumu: *Průzkum Udržitelný byznys 2023 [online]*. Praha: Změna k lepšímu, z. s., 2023 [cit. 2023-09-16]. Dostupné z WWW: <https://www.klepsimu.cz/udrzitelny-byznys-2023>.

Legislativa

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU, o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami.

Zákon č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, v platném znění.

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., v platném znění.

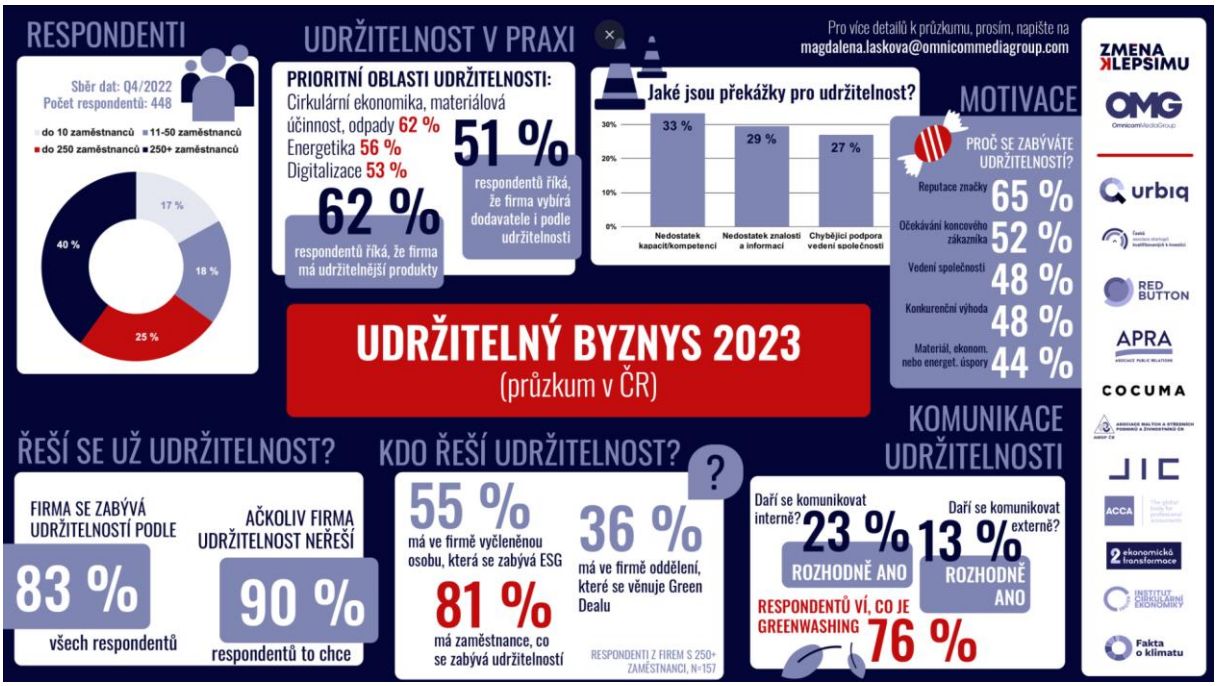
Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Obrázek 6 Průzkum Udržitelný byznys 2023 II
Příloha 2 Dotazník III
Příloha 3 Průvodní e-mail k dotazníku IX
Příloha 4 Graf 5 Otázka č. 1 dotazníku X
Příloha 5 Graf 6 Otázka č. 3 dotazníku XI
Příloha 6 Graf 7 Otázka č. 4 dotazníku XII
Příloha 7 Graf 8 Otázka č. 6 dotazníku XIII
Příloha 8 Graf 9 Otázka č. 7 dotazníku XIV
Příloha 9 Graf 10 Otázka č. 9 dotazníku XV
Příloha 10 Graf 11 Otázka č. 11 dotazníku XVI
Příloha 11 Tabulka 11 Doporučení pro zavedení a rozvoj udržitelného nakupování XVII
Příloha 12 Tabulka 12 Doporučení na implementaci požadavků na udržitelné zboží a služby XVIII

Příloha 1 Obrázek 6 Průzkum Udržitelný byznys 2023



Zdroj: Změna k lepšímu a partneři průzkumu (2023)

Příloha 2 Dotazník

Udržitelný nákup v prostředí finanční instituce

Vážená paní, vážený pane,

vítejte při vyplňování dotazníku, jež je koncipován formou otázek s variantním výběrem odpovědí a s možností doplnění otevřených komentářů. Vyplnění zabere zhruba 5 minut. Odpovědi jsou zcela anonymní a budou využity pro zpracování výzkumu v rámci diplomové práce.

Zároveň si nejprve dovoluji osvětlit pojmy:

ESG = Environmentální a Sociální faktory a Řízení a správa *(Environmental, Social, and Governance). S jejich pomocí se vyjadřuje způsob, jakým společnosti přistupují k otázkám životního prostředí, sociálním otázkám a způsobu, jakým jsou řízeny a spravovány.*

Udržitelný nákup: *propojuje společensky odpovědné chování firem a pořizování zboží a služeb, které potřebuje.*

Udržitelné výrobky a služby: *vyznačují se pozitivním dopadem do oblastí ESG, tedy jsou přínosné pro společnost a ekonomiku a mají minimální negativní dopady na životní prostředí. Při nákupu jde typicky o preferenci nebo požadavek na využití lokálních dodavatelů, eko produktů a materiálů, podporu cirkulární ekonomiky, omezení spotřeby energií, vody a produkce odpadů, snižování emisí skleníkových plynů, zapojení sociálních podniků, zajištění férových podmínek v celém dodavatelském řetězci atd.*

Předem děkuji za Vaši účast v tomto průzkumu a přeji příjemný den,

Stanislava Slavíková Bízová.

1

1 Setkáváte se v rámci poptávek a výběrových řízeních s požadavky na udržitelné služby nebo výrobky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ Ano, je to zcela běžné (tj. více než u 60% poptávek)
- ◯ Ano, zhruba u poloviny poptávek (tj. u 40%-60% poptávek)
- ◯ Ano, ale výjimečně (tj. méně než u 40% poptávek)
- ◯ Ne
- ◯ Nevím, nedokážu posoudit
- ◯ Jiná, specifikujte _____

2 U společností z jakého sektoru jste se s požadavky na udržitelné služby nebo výrobky setkali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Finanční sektor (banky, pojišťovny atp.)
- ☐ IT a telekomunikace (mobilní operátoři, dodavatelé softwaru, IT vybavení atp.)
- ☐ Výroba a prodej (výrobní podniky)
- ☐ Poradenské, konzultační a právní služby
- ☐ Energetika
- ☐ Doprava, logistika
- ☐ Veřejná správa (státní správa a samospráva)
- ☐ Jiné, specifikujte _____

3 Pokud jste se s požadavky na udržitelné produkty nebo výrobky setkali u finančních společností, u kterých konkrétně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Air Bank
- ☐ Allianz
- ☐ Česká spořitelna
- ☐ Československá obchodní banka
- ☐ Fio banka
- ☐ Generali Česká pojišťovna
- ☐ ING bank
- ☐ Komerční banka
- ☐ Kooperativa Pojišťovna
- ☐ Moneta Money Bank
- ☐ Raiffeisenbank
- ☐ UniCredit Bank
- ☐ Jiné, specifikujte _____

4 Setkáváte se v rámci poptávek a výběrových řízeních s hodnocením udržitelnosti, resp. hodnocením ESG přístupu Vás jako potenciálního dodavatele?

Nápověda k otázce: *Např. formou vyplnění CSR/ESG dotazníku, požadavkem na doložení certifikací či ESG ratingů atp. Vyberte jednu odpověď.*

- ◯ Ano, je to zcela běžné (tj. více než u 60% poptávek)
- ◯ Ano, zhruba u poloviny poptávek (tj. u 40%-60% poptávek)
- ◯ Ano, ale výjimečně (tj. méně než u 40% poptávek)
- ◯ Ne
- ◯ Nevím, nedokážu posoudit
- ◯ Jiné, specifikujte _____

5 U společností z jakého sektoru jste se s hodnocením udržitelnosti, resp. ESG přístupu Vás jako (potenciálního) dodavatele setkali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Finanční sektor (banky, pojišťovny atp.)
- ☐ IT a telekomunikace (mobilní operátoři, dodavatelé softwaru, IT vybavení atp.)
- ☐ Výroba a prodej (výrobní podniky)
- ☐ Poradenské, konzultační a právní služby
- ☐ Energetika
- ☐ Doprava, logistika
- ☐ Veřejná správa (státní správa a samospráva)
- ☐ Jiné, specifikujte

6 Pokud jste se s hodnocením udržitelnosti, resp. ESG přístupu Vás jako potenciálního dodavatele setkali u finančních společností, u kterých konkrétně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Air Bank
- ☐ Allianz
- ☐ Česká spořitelna
- ☐ Československá obchodní banka
- ☐ Fio banka
- ☐ Generali Česká pojišťovna
- ☐ ING bank
- ☐ Komerční banka
- ☐ Kooperativa Pojišťovna
- ☐ Moneta Money Bank
- ☐ Raiffeisenbank
- ☐ UniCredit Bank
- ☐ Jiné, specifikujte

7 Máte ve své nabídce výrobky či služby, jež lze považovat za udržitelné v porovnání s běžnou nabídkou na trhu (tzn. oproti jejich standardně dostupným alternativám)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ Ano, nabízíme pouze výrobky a/nebo služby, jež lze považovat za udržitelné
- ◯ Ano, ale nabízíme jak udržitelné výrobky a/nebo služby, tak i jejich standardně dostupné alternativy
- ◯ Ne, nabízíme pouze standardně dostupné alternativy, udržitelnost výrobků a/nebo služeb neřešíme
- ◯ Nevím, udržitelnost našich produktů a/nebo služeb nedokážu posoudit
- ◯ Jiné, specifikujte

8 V jakých oblastech Vaše výrobky či služby splňují požadavky na udržitelnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Výrobky z udržitelných materiálů (přírodní, recyklovaný, upcyklovaný, recyklovatelný, certifikovaný atp.)
- ☐ Výrobky označené Ekoznačkami a certifikacemi (Fairtrade, EU Energy Star, Ecolabel atp.)
- ☐ Energeticky úsporné výrobky a řešení
- ☐ Doložitelné náklady životního cyklu výrobku nebo služby (od pořízení přes operační, údržbové až po likvidační náklady), tzv. LCC (Life Cycle Cost)
- ☐ Doložitelný výpočet emise skleníkových plynů souvisejících s výrobkem nebo službou
- ☐ Eliminace nebo minimalizace odpadů vzniklých při výrobě či poskytování služby
- ☐ Ekologicky balené výrobky (z pohledu množství a materiálu obalů)
- ☐ Lokální výrobce či dodavatel služby (ČR, popř. EU)
- ☐ Využití sociálních podniků a/nebo hendikepovaných osob při výrobě či poskytování služby
- ☐ Pro výrobky je zajištěn pozáruční servis, možnost opravy a/nebo výměny či repase dílů, aby byla zajištěna co nejdelší životnost
- ☐ Je zajištěn zpětný odběr výrobků po konci jejich životnosti a opětovné využití materiálu, popřípadě jejich ekologická likvidace
- ☐ Jiné, specifikujte _____

9 Jsou dle Vaší zkušenosti udržitelné výrobky a/nebo služby dražší oproti jejich standardním alternativám?

Nápověda k otázce: *Vyjádřete svůj názor v rámci své podnikatelské oblasti, tzn. ve vazbě na Vámi nabízené výrobky a/nebo služby. Vyberte jednu odpověď.*

- ◯ Ne, cena je srovnatelná
- ◯ Ne, naopak cena standardních alternativ je, resp. může být i vyšší oproti udržitelným výrobkům/službám
- ◯ Ano, za udržitelné výrobky a/nebo služby je třeba si připlatit (v průměru cca do 5% ceny)
- ◯ Ano, za udržitelné výrobky a/nebo služby je třeba si připlatit (v průměru cca do 10% ceny)
- ◯ Ano, za udržitelné výrobky a/nebo služby je třeba si připlatit (v průměru cca do 20% ceny)
- ◯ Ano, za udržitelné výrobky a/nebo služby je třeba si připlatit (v průměru cca do 30% ceny)
- ◯ Ano, za udržitelné výrobky a/nebo služby je třeba si připlatit (v průměru cca 40% ceny i více)
- ◯ Nevím, nedokážu posoudit, záleží na konkrétních případech.
- ◯ Jiné, specifikujte _____

10 V jakých oblastech se Vaše společnost angažuje v oblasti udržitelnosti, resp. ESG?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Využití obnovitelných zdrojů energie, opatření na úsporu energie a vody, snížení odpadu, emisí atp.
- ☐ Využití metod a nástrojů k hodnocení životního cyklu produktu nebo služby
- ☐ Strategie na snižování emisí skleníkových plynů, tzn. vč. zavedení jejich měření
- ☐ Zajištění standardů a certifikací společnosti v oblasti ESG (např. EMAS, ISO)
- ☐ Společné aktivity/projekty v rámci spolupráce s klienty (vývoj, implementace či realizace udržitelných počinů, osvěta v oblasti udržitelnosti)
- ☐ Digitalizace a snižování spotřeby papíru (tisků)
- ☐ Zajištění ESG ratingu společnosti (MSCI, Ecovadis, Sustainanalytics, ISS atp.)
- ☐ Spolupráce se sociálními podniky a/nebo využívání jejich služeb či nákupu jejich produktů
- ☐ Dodržování Etického kodexu, Protikorupční politiky atp.
- ☐ Zavedení principů udržitelné výroby či poskytování služeb a zlepšování procesů
- ☐ Cirkulární ekonomika ve výrobě a/nebo ve svém provozu
- ☐ Školení a péče o zaměstnance, férové pracovní podmínky
- ☐ V žádné, oblast udržitelnosti, resp. ESG neřešíme
- ☐ Jiné, specifikujte _____

11 Jak vnímáte jako (potenciální) dodavatel důraz na udržitelnost v odběratelsko - dodavatelském řetězci? Tzn. v rámci výběrových řízení a v průběhu spolupráce, tedy přístup zadavatele VŘ a Vašeho (potenciálního) klienta.

Nápověda k otázce: *Vyberte výrok, se kterým souhlasíte. Vyberte jednu odpověď.*

- ◯ Udržitelnost v odběratelsko - dodavatelském řetězci se již stala standardem.
- ◯ Udržitelnost v odběratelsko - dodavatelském řetězci by měla být standardem.
- ◯ Udržitelnost v odběratelsko - dodavatelském řetězci by měla být řešena spíše okrajově a jen v některých případech.
- ◯ Udržitelnost v odběratelsko - dodavatelském řetězci pro nás není téma.
- ◯ Na udržitelnost v odběratelsko - dodavatelském řetězci nemám žádný názor.
- ◯ Jiné, specifikujte _____

12 IDENTIFIKACE RESPONDENTA Vyberte, do jaké kategorie se řadí Vaše společnost.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ Mikropodnik (max. 10 zaměstnanců a roční obrat do 18 mil. CZK)
- ◯ Malý podnik (max. 50 zaměstnanců a roční obrat do 200 mil. CZK)
- ◯ Střední podnik (max. 250 zaměstnanců a roční obrat do 1 mld. CZK)
- ◯ Velký podnik (více jak 250 zaměstnanců a roční obrat nad 1 mld. CZK)

13 IDENTIFIKACE RESPONDENTA Vyberte kategorii, do které spadá hlavní předmět podnikání Vaší společnosti (výběr dle klasifikace ekonomických činností NACE).

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ Zpracovatelský průmysl
- ◯ Stavebnictví
- ◯ Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- ◯ Doprava a skladování
- ◯ Ubytování, stravování a pohostinství
- ◯ Informační a komunikační činnosti
- ◯ Činnosti v oblasti nemovitostí
- ◯ Administrativní a podpůrné činnosti
- ◯ Vzdělávání
- ◯ Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- ◯ Ostatní činnosti
- ◯ Jiné, specifikujte

14 IDENTIFIKACE RESPONDENTA Ve kterém oddělení pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ◯ Obchod a prodej
- ◯ Nákup
- ◯ CSR, popř. Sustainability
- ◯ Finance
- ◯ Vedení společnosti (majitel, top management atp.)
- ◯ Jiné, specifikujte

15 Chcete-li k tématu sdělit ještě něco dalšího, zejména v kontextu udržitelnosti a nákupu výrobků a služeb pro finanční instituce, využijte prostor níže. Vaše postřehy, zkušenosti a doporučení jsou vítány.

Děkuji za vyplnění dotazníku, Vaší pomoci si velmi vážím.

Přeji příjemný zbytek dne, Stanislava Slavíková Bízová.

Příloha 3 Průvodní e-mail k dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci a Vaši účast ve výzkumu na téma **Udržitelný nákup v prostředí finanční instituce**. Výsledky budou součástí mé diplomové práce v rámci studia na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze.

Tento výzkum je realizován formou **anonymního dotazníkového šetření** mezi společnostmi ve vybraných oblastech, jež jsou relevantní pro dodávání služeb a výrobků do společností finančního sektoru (typicky banky a pojišťovny).

Jeho cílem je zjistit, zda a do jaké míry se Vy jako dodavatelé setkáváte v poptávkách a zadávací dokumentaci výběrových řízení s požadavky na udržitelnost, a také úroveň Vaší připravenosti předkládat nabídky na udržitelné výrobky a/nebo služby a prokázání svého přístupu k udržitelnosti, resp. chování v oblasti ESG jakožto potenciálního dodavatele.

Ideálním respondentem na Vaší straně je obchodní oddělení. Vyplnění dotazníku zabere zhruba 5 minut, otázky jsou koncipované jako výběr z variant s možností doplnění otevřených komentářů.

Odkaz na dotazník najdete ZDE (realizován na platformě Survio).

Předem děkuji za Vaši ochotu a sdílení Vašich zkušeností z praxe. V případě zájmu o výsledky výzkumu mě neváhejte kontaktovat.

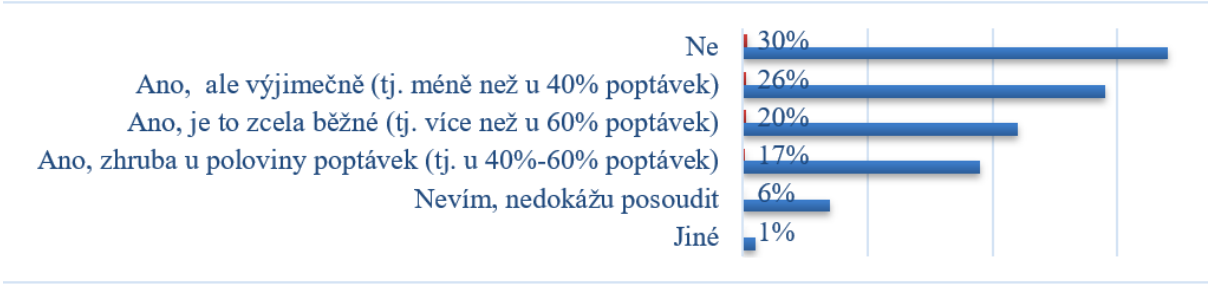
Zůstávám s pozdravem

Stanislava Slavíková Bízová

slavikova.vyzkum@gmail.com

Příloha 4 Graf 5 Otázka č. 1 dotazníku

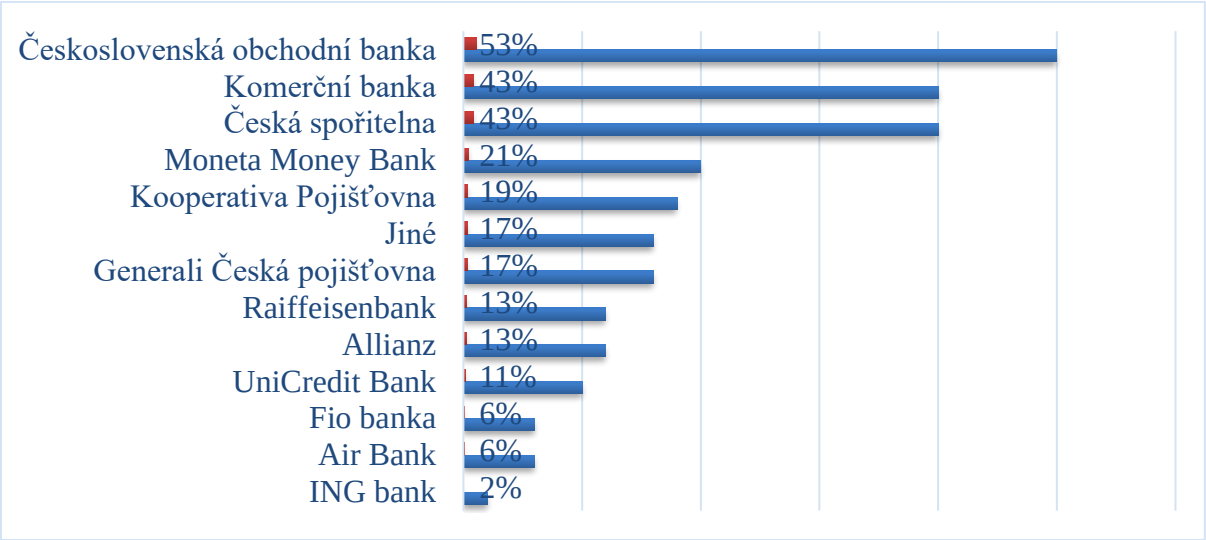
Setkáváte se v rámci poptávek a výběrových řízeních s požadavky na udržitelné služby nebo výrobky?



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 5 Graf 6 Otázka č. 3 dotazníku

Pokud jste se s požadavky na udržitelné produkty nebo výrobky setkali u finančních společností, u kterých konkrétně?



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 6 Graf 7 Otázka č. 4 dotazníku

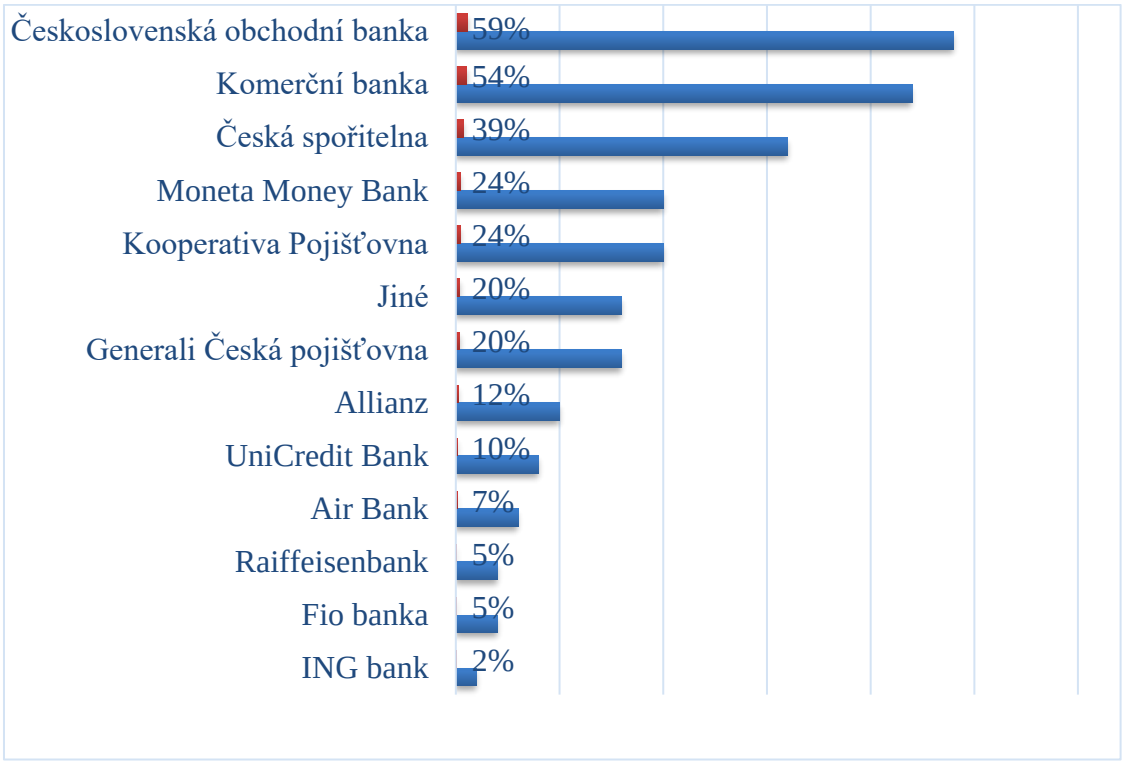
Setkáváte se v rámci poptávek a výběrových řízeních s hodnocením udržitelnosti, resp. hodnocením ESG přístupu Vás jako potenciálního dodavatele?

Např. formou vyplnění CSR/ESG dotazníku, požadavkem na doložení certifikací či ESG ratingů atp.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 7 Graf 8 Otázka č. 6 dotazníku

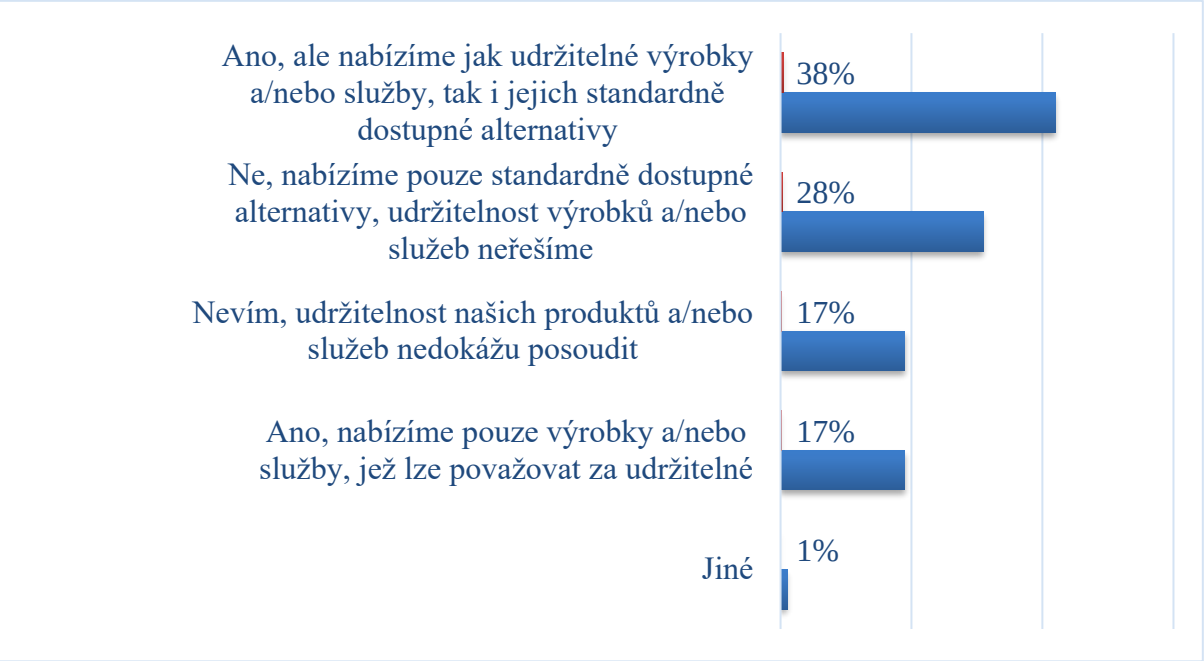
Pokud jste se s hodnocením udržitelnosti, resp. ESG přístupu Vás jako potenciálního dodavatele setkali u finančních společností, u kterých konkrétně?



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 8 Graf 9 Otázka č. 7 dotazníku

Máte ve své nabídce výrobky či služby, jež lze považovat za udržitelné v porovnání s běžnou nabídkou na trhu (tzn. oproti jejich standardně dostupným alternativám)?

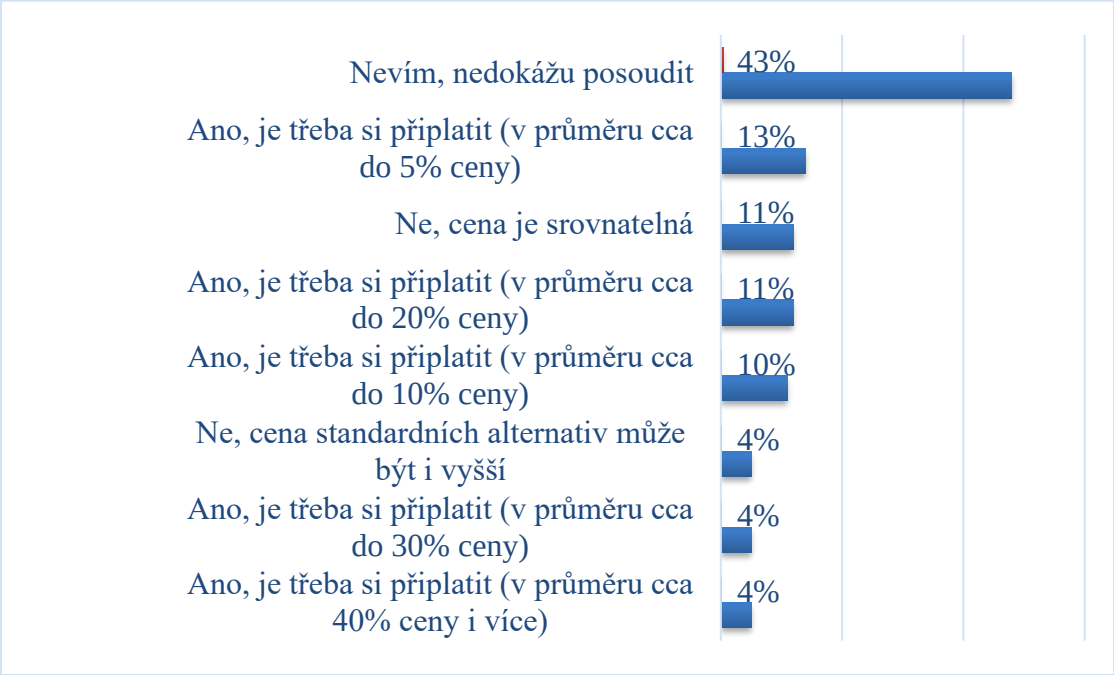


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 9 Graf 10 Otázka č. 9 dotazníku

Jsou dle Vaší zkušenosti udržitelné výrobky a/nebo služby dražší oproti jejich standardním alternativám?

Vyjádřete svůj názor v rámci své podnikatelské oblasti, tzn. ve vazbě na Vámi nabízené výrobky a/nebo služby

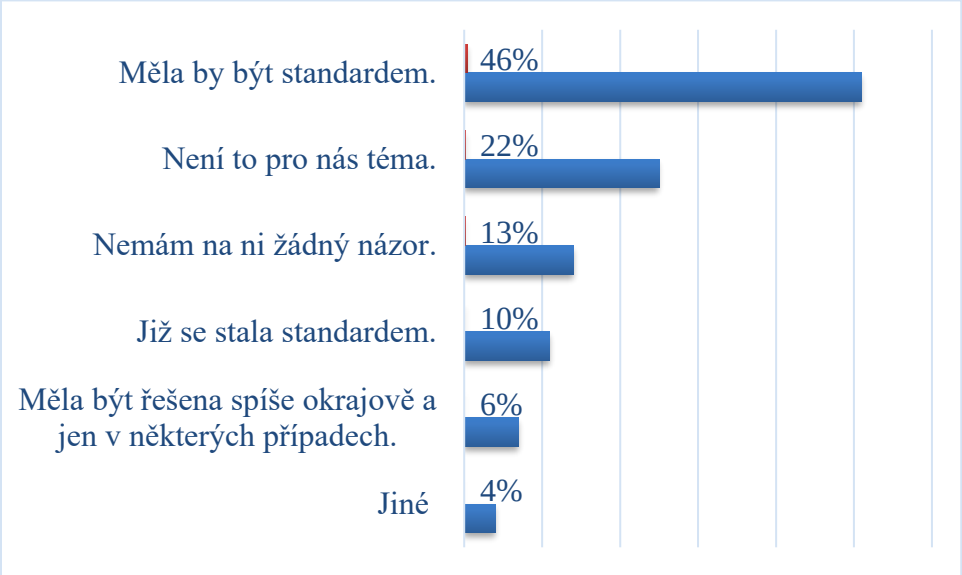


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 10 Graf 11 Otázka č. 11 dotazníku

Jak vnímáte jako (potenciální) dodavatel důraz na udržitelnost v odběratelsko-dodavatelském řetězci?

Tzn. v rámci výběrových řízení v průběhu spolupráce, tedy přístup zadavatele VŘ a Vašeho (potenciálního) klienta.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 11 Tabulka 11 Doporučení pro zavedení a rozvoj udržitelného nakupování

Oblast ESG	Doporučení pro udržitelné nakupování v podniku	Typ*	POŽADAVEK NA ZDROJE			Odpov. subjekt (odd.)	Poznámka
			Lidské		Finanční		
			Imple-mentace	Provoz	Dodatečný náklad		
G	Etický kodex dodavatele: závazek k dodržování podmínkou spolupráce, ukotven smluvně.	I	5 MD	-	-	Nákup, Právní, ESG	Kontrola ad hoc v rámci běžné spolupráce.
G	CSR/ESG dotazník na dodavatele jako nezbytná součást spolupráce.	I	5 MD	max. 0,5 MD/měsíc	-	Nákup, ESG odd.	Náročnost dle nastavených parametrů + formy hodnocení. Nutno průběžně revidovat aktuálnost.
		E	2 MD	max. 0,5 MD/měsíc	Dle počtu, odhad min. 500 EUR/měsíc	Nákup, ESG odd.	Hodnocení ext. ESG ratingové agentury.
G	Implementace do interních směrnic (např. s využitím metodiky z odpovědného veřejného zadávání).	I	max. 10 MD	-	-	Nákup	Provazba na tvorbu manuálu.
G	Kritérium udržitelnosti ve VŘ jako standard.	I	1 MD	-	-	Nákup	Provazba na tvorbu směrnice a manuálu.
G	Tvorba manuálu, zaškolení (zadávací dokumentace, parametry udrž. poptávky, kritéria hodnocení, práce s dodavatelem atd.)	I	10 MD	1 MD/ měsíc	-	Nákup	Včetně průběžného monitoringu a reportingu.
G	Zvýšení motivace zaměstnanců (nákup, držitelé rozpočtů) k udržitelnému nákupu, např. KPI.	I	0,5 MD	-	-	Nákup, Top mngt	Zařazení do standardního hodnocení plnění KPI.
G	Nastavení auditů u dodavatele (relevantnost dle komodity/obratu).	I	1 MD	max. 1-2 MD/měsíc	-	Nákup, Odborné útvary	Kontroly za účastí nákupčího a/nebo odborného gestora .
G	Zapojení a komunikace Nákupu, kolegy odpovědnými za ESG a odborných útvarů, sledování trendů v dané oblasti.	I	1 MD	1 MD/ měsíc	-	Nákup, ESG, Odborné útvary	Začlenění do standardní činnosti v rámci firemní strategie udržitelnosti.
S, G	Zapojení dodavatelů a partnerů na inovativních a udržitelných řešeních, aktivní komunikace a dialog.	I	1 MD	1 MD/ měsíc	-	Nákup, Odborné útvary	Vč. nastavení formy komunikace, zpětné vazby atp., návazně jde o kontinuální činnost.
S, G	Zapojení/rozvíjení členství v zájmových organizacích a platformách spojených s ESG, sdílení příkladů dobré praxe atd.	I	5 MD	2 MD/ měsíc	Členské poplatky, odhad do 40t. CZK/měsíc	Nákup, ESG odd., Odborné útvary	Nutná kontinuální činnost a aktivita, příležitost k čerpání inspirace a sdílení.
S, G	Podpora malých a středních podniků: např. nabídnout výhodnější podmínky (zkrácená splatnost), méně obsáhlý vstupní dotazník atp.	I	2 MD	-		Nákup, Finance	Nutno konzultovat (dopady do cash flow podniku!).
G	Emise ve scope 3: nastavení sběru dat ze strany dodavatelů	I	10 MD	1 MD/ měsíc	-	Nákup, ESG odd.	Zmapovat situaci, zaměřit se na nejvýznamnější komodity.
		E	3 MD	max. 0,5 MD/měsíc	Dle objemu dat/počtu, nelze odhadnout.	Nákup, ESG odd.	Při využití ext. agentury (sběr dat + dodání výstupu).

Vysvětlivky k tabulce:

Typ*	*I = interní zdroj, E = externí zdroj*
MD	*man day = pracovní den (8 hodin práce)*

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 12 Tabulka 12 Doporučení na implementaci požadavků na udržitelné zboží a služby

Oblast ESG	Typ požadavku na udržitelné zboží a/nebo služby	DOPAD DO NÁKLADŮ		Finanční náročnost komodity	Poznámka
		Pořizovací náklady (průměrná výše příplatku oproti standardní nabídce)	Provozní náklady	Dle ABC analýzy*	
E	Nákupy elektřiny výhradně z obnovitelných zdrojů, kde je to možné.	10 %	-	A	Dle smluvního tarifu s dodavatelem (nákup zelených certifikátů)
E	Efektivnější a úspornější technologie a řešení v oblasti ICT (data centra, technologie pro provoz sítí atp.)	5 %	Snížení - úspora energií	A	Nutno propočítat s budoucími úsporami provozních nákladů.
E	Efektivnější a úspornější technologie a řešení v oblasti nemovitostí (vytápění, chlazení, osvětlení, chytrá řešení pro regulaci spotřeby atp.), spotřebiče.	14 %	Snížení - úspora energií	A	Náklady na provoz budov nutno propočítat s budoucími úsporami provozních nákladů.
E	Při výstavbě vyžadovat certifikaci udržitelných a úsporných budov (LEED, BREEAM).	16 % (dle úrovně certifikace může být i vyšší)	Snížení - úspora energií	A	Nutno propočítat celkovou návratnost investice.
E	Přechod na elektromobilitu: doporučení řešit současně se snižováním počtu aut.	40 % i více na nákup elektro vozů	Provoz elektro vozů levnější.	B	Nutné propočítat vč. úspory nákladů na provoz elektro vozů.
E	Vyžadovat eko produkty/ekoznačky, certifikované a recyklované produkty	10 %-19 %	-	B	Vybavení kanceláří, reklamní dárky. předměty atp.
E	Vyžadovat „zelené“ nájemní smlouvy v případě nájmu prostor/kanceláří.	14 %	Snížení - úspora energií	B	V případě sítě poboček/kanceláří v nájmu
E, S	Podpora sociálních podniků: odběr zboží/ služeb z chráněných dílen (navíc lze spojit s výhodami ve formě náhradního plnění)	-	Snížení odvodů do stát. rozpočtu	C	Dopady náhradního plnění nutno konzultovat s odd. Financí
E	Doprava: dotazy na emise z dopravy, optimalizaci tras, typy využívaných prostředků	20 %	-	C	Převoz materiálu, kurýrní služby, stěhování atd.
E, S	Stravovací služby: eliminace odpadu, podpora udržitelného zemědělství, zdravější potraviny.	5 %	Snížení nákladů na likvidaci odpadu	C	Velkou část hradí přímo strávníci, dopad do nákladů podniku minimální
E	Vyžadovat udržitelné cestovní služby (ekohotely, eko doprava atp.)	5 %	-	C	Služební cesty, motivační zájezdy pro prodejce atp.
E, S	Dodání od lokálních dodavatelů (podpora místní ekonomiky, nižší emise z dopravy).	-	-	-	
E	Minimalizace tisku, podpora digitalizace.	5 %	Snížení spotřeby papíru	-	
E	Odpady a cirkulární ekonomika: požadovat minimalizaci odpadu a obalového materiálu, zohlednit množství a typ odpadu a způsob recyklace/upcyklace/likvidace.	10 %	Snížení nákladů na likvidaci odpadu	-	

Vysvětlivky k tabulce:

A	*klíčové/strategické položky mající pro podnik zásadní význam a objem nákupu*
B	*středně důležité položky*
C	*málo důležité položky s nízkým objemem nákupu*
-	*obecné požadavky bez vazby ke konkrétní komoditě*

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Udržitelný nákup v prostředí finanční instituce

Stanislava Slavíková Bízová, KEMMA 04

Řešená problematika

úvod

Udržitelný rozvoj a ESG jsou globální témata, která do praxe aktivně přenáší veřejný i soukromý sektor. Stávají se součástí firemních strategií, včetně finančních institucí jako tradičních podporovatelů CSR.

problém

Podniky řeší svůj dopad na životní prostředí a take na společnost, zejména z pohledu svého provozu a nabízených produktů a služeb. Další potenciál tkví v oblasti udržitelného nákupu a výběru dodavatelů.

přístup

Po analýze stavu a praktik udržitelného nákupu v ČR, včetně finančního sektoru, byla data porovnána s výstupy z vlastního online dotazníkového průzkumu mezi dodavateli. Návazně byly vyvozeny závěry a doporučení.

Postup řešení

zdroj

Teoretická část vycházela z odborné literatury a online zdrojů, aby byl zachycen aktuální vývoj a stav v dané oblasti. Praktická část analyzovala veřejně přístupné informace, na které navazoval online průzkum.

získávání

Informace byly čerpány z odborných publikací a článků, oficiálních stránek veřejné správy včetně EU a z veřejně dostupných dat soukromých subjektů. Výstupy z průzkumu reprezentují reakci 112 respondentů.

zpracování

V rámci teoretické části byla využita metoda literární rešerše. Praktická část je založena na kvalitativní analýze sekundárních zdrojů a na kvantitativním průzkumu provedeného formou online dotazníku.

Výsledky práce

Analýza současného stavu a praktik udržitelného nakupování prokázala:

- aktivnější v jeho zavádění jsou společnosti s nadnárodní účastí
- silná podpora udržitelnosti je u subjektů z finančního sektoru, zejména:
  - formou účasti v zájmových organizacích, zajištěním certifikací a ratingů, zavedením Etického kodexu dodavatele
  - přechodem na elektromobilitu, nákupem elektřiny z obnovitelných zdrojů
- sdílení zkušeností a příkladů z praxe skrze veřejné platformy, sdružení, média, ankety, ocenění a ratingy a veřejně dostupné zdroje společností
- inspirací a pomůckou je také metodika a zkušenosti z veřejné správy

Výsledky práce

Z vlastního průzkumu mezi dodavateli vyplynulo:

- více než 50 % VŘ obsahuje požadavky na udržitelné produkty/služby
- 56 % zadavatelů VŘ vyžaduje hodnocení udržitelnosti potenciálního dodavatele
  - z finančního sektoru jsou nejaktivnější ČSOB, KB, ČS
- 55 % dodavatelů je schopno nabídnout udržitelné produkty/služby
- 42 % dodavatelů uvádí, že za udržitelné produkty/služby je třeba si připlatit
  - průměrný rozdíl v ceně oproti standardní alternativě je 10 %, dle komodity
- 50 % dodavatelů považuje udržitelný dodavatelsko–odběratelský vztah za standard
- 86 % dodavatelů se udržitelnosti, resp. ESG oblasti ve své organizaci věnuje

Zdroj: Průzkum online, anonymní, 112 respondentů, sběr dat 10-11/23.

Doporučení

Na základě analýz a průzkumu lze doporučit následující postup:

1. Zajistit podporu pro udržitelnost v nákupním procesu ze strany vedení společnosti, začlenit ji do strategie udržitelnosti podniku a komunikovat transparentně vůči dotčených stranám.

2. Využít formulovaných doporučení a inspirativních příkladů dobré praxe pro zavedení udržitelného nakupování, se zvážením časové a finanční náročnosti (lze uchopit jako kontrolní list s možnou postupnou implementací či výběrem z předložených návrhů).

3. Vybrat z návrhů konkrétních požadavků na udržitelné produkty/služby, včetně zhodnocení dopadu do pořizovacích a provozních nákladů, a začlenit je do standardu u výběrových řízení.

4. Vyřešit dilema, zda je podnik ochoten si za udržitelnější řešení připlatit, je-li zde rozdíl. Popřípadě rozhodnout se ad hoc dle jednotlivých případů na základě reálných nabídek.

Závěr

Práce potvrdila, že téma udržitelného rozvoje a ESG je mimo veřejný sektor aktivně řešen i soukromými podniky, zejména u nadnárodních společností. Významnou podporu má dlouhodobě u finančních institucí, pro které je udržitelné nakupování rozšířením stávající strategie udržitelnosti.

Významný potenciál má zavedení a rozvoj udržitelného dodavatelsko-odběratelského řetězce a zaměření na nákup udržitelných produktů a služeb, pro které práce formulovala konkrétní návody a postupy, včetně specifikace dopadů na organizaci.

Na základě analýzy současných praktik a vlastního průzkumu mezi dodavateli byly sestaveny doporučení pro finanční instituce, které mohou analogicky využít jakékoliv typy organizací, ať už z pohledu zákazníka nebo dodavatele.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST