

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Lenka Mrázková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Implementace ESG reportování ve vybrané společnosti
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Mrázková**
Osobní číslo: **E23906**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Implementace ESG reportování ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy principů ESG navrhnout opatření pro implementaci ESG reportování ve vybrané společnosti v souladu s požadavky směrnice CSRD Evropské unie.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky ESG.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza principů ESG a navržení opatření pro implementaci ESG reportování ve vybrané společnosti.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2464 ze dne 14. prosince 2022, kterou se mění nařízení (EU) č. 537/2014, směrnice 2004/109/ES, směrnice 2006/43/ES a směrnice 2013/34/EU, pokud jde o podávání zpráv podniků o udržitelnosti.

KOUDELKOVÁ, Petra. *Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti*. Jesenice: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-77-4.

ROOBEEK, Annemieke, Jacques de SWART a Myrthe van der PLAS. *Responsible business: making strategic decisions to benefit people, the planet and profits*. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8060-8.

SOUKUPOVÁ, Veronika, 2023. *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-796-6.

VEBER, Jaromír a Lenka ŠVECOVÁ, 2023. *Udržitelnost a udržitelný management*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7108-978.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Implementace ESG reportování ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 6. 2025

Bc. Lenka Mrázková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za rady, které mi pomohly při zpracování a směřování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti Šmídl Holdingová Společnost a.s. za poskytnutí dat a informací potřebných pro vypracování analytické části diplomové práce. Zvláštní poděkování patří manažerce kvality této společnosti za její odbornou pomoc a konzultace.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá implementací ESG reportování ve vybrané společnosti. Cílem práce je na základě analýzy principů ESG navrhnout opatření pro implementaci ESG reportování ve vybrané společnosti v souladu s požadavky směrnice CSRD Evropské unie. Teoretická část práce se věnuje problematice managementu udržitelnosti a vymezení klíčových pojmů souvisejících s udržitelností. Dále je definován pojem ESG a představen přehled relevantní legislativy a standardů, přičemž důraz je kladen zejména na požadavky směrnice CSRD a popis jednotlivých fází implementace ESG reportování. Praktická část práce se zaměřuje na představení vybrané společnosti a analýzu jejích dosavadních aktivit v oblastech ESG a současný stav implementace ESG reportování. V závěrečné části práce jsou navržena opatření pro úspěšné dokončení implementace ESG reportování do firemních procesů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Udržitelnost, ESG, směrnice CSRD, ESG reportování, uhlíková stopa

TITLE

Implementation of ESG reporting in a selected company

ANNOTATION

This thesis explores the implementation of ESG reporting in a selected company. The aim of the thesis is to propose measures for the implementation of ESG reporting based on an analysis of ESG principles, in accordance with the requirements of the European Union's CSRD directive. The theoretical part addresses sustainability management and defines key concepts related to sustainability. It also defines the term ESG and provides an overview of relevant legislation and standards, with particular emphasis on the requirements of the CSRD directive and the description of the individual phases of ESG reporting implementation. The practical part introduces the selected company and analyzes its current activities in the ESG areas and the current state of ESG reporting implementation. The final part of the thesis proposes measures to ensure the successful implementation of ESG reporting into corporate processes.

KEYWORDS

Sustainability, ESG, CSRD directive, ESG reporting, carbon footprint

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD	14
1 UDRŽITELNÝ MANAGEMENT	16
1.1 Udržitelnost, udržitelný rozvoj a cíle udržitelného rozvoje.....	16
1.2 Management udržitelnosti a metody v něm využívané	18
2 ESG (Environmental, Social, Governance)	27
2.1 Legislativní dokumenty související s ESG	27
2.1.1 Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU.....	27
2.1.2 Standardy	28
2.1.3 EU taxonomie	32
2.2 Požadavky směrnice CSRD	33
2.2.1 Subjekty podléhající ESG.....	33
2.2.2 Podávání zpráv o udržitelnosti.....	34
2.2.3 Jednotný elektronický formát	36
2.2.4 Ověřování zpráv o udržitelnosti.....	37
2.3 Oblasti ESG	37
2.3.1 Environmentální oblast	37
2.3.2 Sociální oblast.....	38
2.3.3 Oblast řízení podniku.....	39
2.4 Společenská odpovědnost firem v kontextu ESG.....	39
2.5 ISO v kontextu ESG	41
2.6 Implementace ESG reportování.....	43
2.6.1 Fáze přípravy	43

2.6.2	Analýza	44
2.6.3	Sběr dat	45
2.6.4	Vypracování zprávy o udržitelnosti	45
3	METODIKA PRÁCE	47
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	48
4.1	Zainterесované strany (stakeholders)	50
4.2	Obchodní model	51
5	ANALÝZA PRINCIPŮ ESG	53
5.1	Environmentální oblast	53
5.1.1	Parametry sledované v environmentální oblasti	53
5.1.2	Rizika a příležitosti v environmentální oblasti	59
5.1.3	Ostatní aktivity	59
5.2	Sociální oblast	60
5.2.1	Pracovní podmínky a péče o zaměstnance	60
5.2.2	Školení a rozvoj zaměstnanců	61
5.2.3	Rovné příležitosti	62
5.2.4	Dobročinné aktivity	63
5.2.5	Rizika a příležitosti v sociální oblasti	64
5.3	Oblast řízení podniku	64
5.3.1	Etický kodex	64
5.3.2	Ochrana osobních údajů a interní audit	66
5.4	Vyhodnocení analýzy	66
6	IMPLEMENTACE ESG REPORTOVÁNÍ	69
6.1	Dosavadní kroky v implementaci ESG	69
6.1.1	Rozhovory s interními a externími stakeholdery	69
6.1.2	Analýza dvojí významnosti	71
6.1.3	Výpočet uhlíkové stopy	74

6.2	Návrhy opatření pro implementaci ESG reportování	77
6.2.1	Environmentální oblast	78
6.2.2	Sociální oblast	83
6.2.3	Interní procesy	87
	ZÁVĚR	90
	POUŽITÁ LITERATURA	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Pyramida CSR	40
Obrázek č. 2: Vnitřní uspořádání Holdingu Šmídl	48
Obrázek č. 3: Vývoj průměrné spotřeby nafty členů Holdingu Šmídl v letech 2019-2024	54
Obrázek č. 4: Spotřeba elektrické energie a plynu v Holdingu Šmídl v letech 2021-2024	56
Obrázek č. 5: Produkce odpadů vybraných provozoven Holdingu Šmídl v letech 2020-2024	57
Obrázek č. 6: Spotřeba vody v provozovnách Holdingu Šmídl v roce 2024	58
Obrázek č. 7: Vyhodnocení dotazníků pro externí stakeholdery	73
Obrázek č. 8: Uhlíková stopa Holdingu Šmídl v roce 2023 a 2024 dle jednotlivých scopes	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Standardy ESRS	30
Tabulka č. 2: ISO standardy vztahující se k ESG	43
Tabulka č. 3: Tuny CO ₂ vyprodukované v letech 2022-2024	55
Tabulka č. 4: Rizika Holdingu Šmídl v environmentální oblasti	59
Tabulka č. 5: Škály pro posouzení dopadové (externí) významnosti	72
Tabulka č. 6: Škály pro posouzení finanční (interní) významnosti	72
Tabulka č. 7: Hodnocení tematických standardů ESRS dle dvojí významnosti	73
Tabulka č. 8: Údaje o přesnosti dat a emisních faktorů	75
Tabulka č. 9: Absolutní hodnoty uhlíkové stopy v roce 2023 a 2024	76
Tabulka č. 10: Relativní hodnoty uhlíkové stopy v roce 2023 a 2024	76
Tabulka č. 11: Návrh cílů a dílčích opatření v oblasti ESRS E1	80
Tabulka č. 12: Návrh cílů a dílčích opatření v oblasti ESRS E2	82
Tabulka č. 13: Návrh cílů a dílčích opatření v oblasti ESRS S1	85

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CO ₂	Oxid uhličitý
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
EMA	Environmentální manažerské účetnictví
EP	Evropský parlament
ESG	Environmental, Social, Governance
ESRS	Standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti
EU	Evropská unie
GHG Protocol	Greenhouse Gas Protocol
GRI	Global Reporting Initiative
GWP	Potenciál globálního ohřevu
HVO	Hydrogenovaný rostlinný olej
IFAC	International Federation of Accountants
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
LCA	Life Cycle Assessment
LNG	Zkapalněný zemní plyn
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MSS	Management System Standard
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů

PO	Požární ochrana
Rada EU	Rada Evropské unie
SDGs	Cíle udržitelného rozvoje
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WRI	World Resources Institute

ÚVOD

V posledních letech dochází k výraznému posunu v chápání role podniků ve společnosti. Firmy již nejsou hodnoceny pouze na základě svých finančních výsledků, ale stále větší důraz je kladen také na jejich přístup k ochraně životního prostředí, společenské odpovědnosti a způsobu řízení. Tento trend je reflektován v rostoucím významu ESG (Environmental, Social, Governance) faktorů, které se stávají nedílnou součástí strategického řízení a reportování podniků.

Zejména v kontextu Evropské unie nabývá ESG reportování na důležitosti v souvislosti s přijetím směrnice CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), která výrazně rozšiřuje požadavky na reportování informací o udržitelnosti. Tato směrnice zavádí povinnost podávat podrobné a standardizované informace o udržitelnosti pro široké spektrum podniků, čímž vytváří tlak na systematické začlenění ESG principů do firemních procesů.

Cílem této práce je na základě analýzy principů ESG navrhnout opatření pro implementaci ESG reportování ve vybrané společnosti v souladu s požadavky směrnice CSRD Evropské unie.

Teoretická část práce se věnuje udržitelnému managementu a souvisejícím pojmům, jsou představeny cíle udržitelného rozvoje a popsány základní metody využívané v rámci udržitelného managementu. Mezi tyto metody patří management rizika a krizí, analýza životního cyklu, metoda uhlíkové stopy a environmentální manažerské účetnictví. Dále je definován pojem ESG a uveden přehled legislativy a standardů, které upravují podmínky ESG reportování. Stěžejním dokumentem je směrnice CSRD a na ni navazující standardy ESRS, dle nichž budou dotčené podniky povinny zpracovávat své ESG reporty. V rámci ESRS standardů je rovněž vysvětlen princip dvojí materiality, který vyžaduje posouzení jak finanční významnosti, tak významnosti dopadů jednotlivých témat udržitelnosti. Dále je popsáno, na co by se měly podniky v jednotlivých oblastech ESG při reportování zaměřit, a jak ESG souvisí s normami ISO či s dřívější iniciativou společenské odpovědnosti firem (CSR). Teoretická část rovněž obsahuje přehled konkrétních požadavků směrnice CSRD a popis jednotlivých fází doporučených pro implementaci ESG reportování do firemní praxe.

V praktické části práce je představena vybraná společnost, a to včetně popisu jejího obchodního modelu a identifikace klíčových stakeholderů. Dále je provedena analýza principů ESG ve vybrané společnosti dle jednotlivých oblastí (environmentální, sociální a oblast správy a řízení). Pro analýzu byly využity jak veřejně dostupné informace, tak interní směrnice a další

dokumenty vybrané společnosti. Na základě vyhodnocení provedené analýzy a zohlednění současného stavu implementace ESG reportování jsou navržena opatření pro úspěšné dokončení implementace tohoto reportování do interních procesů vybrané společnosti za současného respektování požadavků daných směrnicí CSRD.

1 UDRŽITELNÝ MANAGEMENT

Téma, které se stává stále dynamičtější, a to nejen v podnikatelském prostředí, ale i v prostředí domácností a jednotlivců je environment. Převážně od éry industrializace způsobují aktivity člověka posuny v životním prostředí a způsobují stále častěji přírodní katastrofy. Samoregulační mechanismy přírody již mnohdy nestačí k napravování škod, které člověk napáchal. Proto by měl každý jednatel, ale především podnikatelský sektor, jehož podíl na způsobování negativních vlivů na životní prostředí je dominantní, přistupovat ke svým aktivitám odpovědněji a zasadit se tak o vytvoření udržitelného podnikání (Veber a Švecová, 2023).

1.1 Udržitelnost, udržitelný rozvoj a cíle udržitelného rozvoje

S ochranou životního prostředí se váže pojem udržitelný rozvoj. Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí v § 6 definuje trvale udržitelný rozvoj jako „rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů“. Poprvé však pojem udržitelný rozvoj definovala Světová komise pro životní prostředí a rozvoj Organizace spojených národů (World Commission on Environment and Development) v roce 1987 ve své zprávě s názvem Our Common Future jako „rozvoj, který uspokojuje současné potřeby bez ohrožení uspokojení potřeb dalších generací“.

Udržitelnost samu o sobě lze poté vymezit jako schopnost vydržet na určité úrovni po dlouhou dobu. Lze ji vztáhnout na celou ekonomiku, ale i pouze na firmy, důchodový systém atd. Z pohledu životního prostředí se pod udržitelností rozumí aktivity, které nezpůsobují nadměrné znečištění či vyčerpání přírodních zdrojů a snaží se zachovávat kvalitu života na zemi a ekologickou rovnováhu (Veber a Švecová, 2023).

K dosažení udržitelného rozvoje by měly napomoci cíle, které v roce 2015 schválila Organizace spojených národů (dále jen „OSN“) v rámci dokumentu Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030). Cíle udržitelného rozvoje (SDGs), kterých je celkem 17, by měly být naplněny do roku 2030. Jsou navzájem propojené, tudíž progres v jednom cíli může přispět k progresu v těch ostatních. Níže jsou uvedeny všechny SDGs (OSN, 2015):

1. vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě;

2. vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství;
3. zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku;
4. zajistit inkluzivní a spravedlivé kvalitní vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny;
5. dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek;
6. zajistit dostupnost vody a sanitačních zařízení pro všechny a udržitelné hospodaření s nimi;
7. zajistit přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny;
8. podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny;
9. vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace;
10. snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi;
11. vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce;
12. zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu;
13. přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejích dopadů;
14. chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje;
15. chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity;
16. podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních;
17. oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování.

1.2 Management udržitelnosti a metody v něm využívané

V podnikatelském prostředí lze do aktivit podniků integrovat udržitelnost pomocí managementu udržitelnosti. Veber a Švecová (2023, s. 195) vymezují management udržitelnosti jako „*prolnutí konceptů udržitelnosti do konceptů managementu*“. Dále uvádějí, že takovýto systém řízení je založen na dlouhodobém usilování o ekonomickou stabilitu při současném uchování zdrojů pro budoucí generace. Management udržitelnosti je možné aplikovat nejen v podnikatelském sektoru, protože i jednotlivci, domácnosti a jejich nejbližší okolí se mohou snažit přistupovat ke svým životům udržitelně. Již nyní lze v praxi pozorovat mnoho aktivit, které přispívají k udržitelnosti podniku. Jedná se např. o certifikace dle norem ISO (ISO 14001 a ISO 50001), aktivity týkající se cirkulární ekonomiky, životního cyklu výrobku, udržitelné investice a další.

Řízení udržitelnosti se týká mnoha oblastí činnosti jako je zmírňování změn klimatu, zavádění důstojných pracovních podmínek atd. Aby byly koncepty udržitelnosti lépe uchopitelné na podnikové úrovni, jsou často rozdělené do tří pilířů, a to ekonomické, ekologické a sociální odpovědnosti, dohromady známé jako koncept Triple Bottom Line. Souhrnně lze tyto oblasti znát také pod zkratkou 3P – people (lidé), planet (planeta), profit (zisk). Sociální oblast (people) se zabývá tématy jako jsou rovné příležitosti zaměstnanců, spravedlivé odměňování, diverzita, balanc mezi pracovním a soukromým životem a další. Pod ekologickou oblast (planet) lze zařadit již výše zmíněnou ochranu životního prostředí a uchování zdrojů a také podnikové kroky k jejich dosažení. Poslední, tedy ekonomický pilíř je chápán jako odpovědnost firem vytvářet udržitelné zisky, ekonomicky prosperovat a rozvíjet se (Hahn, 2022).

Mezi metody, které lze využívat hlavně v rámci managementu udržitelnosti lze zařadit management rizika a krizí, analýzu životního cyklu, metodu uhlíkové stopy a environmentální manažerské účetnictví.

Management rizika a krizí

Jako důsledek vnějších a vnitřních impulsů vzniká nestabilita jak na mikroúrovni, tak na makroúrovni. Podle toho, jestli nastalé změny jsou pozitivní či negativní znamenají buď příležitosti nebo rizika. K analýze rizikových situací byly vytvořeny různé manažerské přístupy označované jako krizové řízení nebo řízení rizik (Veber a Švecová, 2023).

Riziko je jev, který se vyskytuje téměř při všech aktivitách a lze ho vyjádřit kombinací pravděpodobnosti s jakou může nastat a jeho důsledky pro daný subjekt či osobu. Rizika se dále člení na rizika věcná, ekonomická a manažerská. Věcnými riziky jsou např. přírodní pohromy,

pracovní úrazy, technické havárie a další. Mezi ekonomická rizika se řadí riziko likvidity, tržní rizika jako je nedostatek pracovníků, prodejů či úvěrů, ale také finanční rizika, konkrétně měnová, úroková, daňová, legislativní a další. Manažerskými riziky mohou být strategické záměry, změny v portfoliu zákazníků či produktů, nové investice a další (Veber a Švecová, 2023).

Obecně rozděluje Veber a Švecová (2023) management rizik do několika kroků. Prvním z nich je určení kontextu rizika, tedy prostředí, ve kterém budou rizika zkoumána. Dále je nutné identifikovat jednotlivá rizika a určit jejich významnost. Tento krok je v managementu rizik zásadní, jelikož aby bylo možné rizika řídit, musí být známá a pojmenovaná. K identifikaci rizik napomáhá rozdělení podniku do určitých jednotek či oblastí, kde se vyskytují nějaké problémy. Rizika lze následně identifikovat např. z firemních záznamů, skupinových diskuzí, na základě výstupů z auditu atd. U zjištěných rizik je následně potřeba ohodnotit jejich pravděpodobnost a závažnost a poté je možné přistoupit k přípravě a realizaci opatření ke snížení rizik či jejich úplné eliminaci. Jednou z cest je i pojištění proti rizikům.

Jako krizi lze označit určitou nestabilní dobu, po které následuje obrat, a to buď k lepšímu, nebo k horšímu. Dopady krize lze zmírnit proaktivním jednáním, nebo naopak zhoršit jednáním pasivním (Antušák a Vilášek, 2016). Příčiny krizí mohou být vnější (přírodní jevy, hackerské útoky atd.) a vnitřní (technická selhání, nedisciplinovanost, úmyslné jednání atd.). Podle rychlosti nástupu krizí se rozlišují krize náhlé, způsobené např. výbuchem, pracovním úrazem. Tento druh krize vyžaduje okamžité jednání. Oproti tomu krize postupně vznikají pozvolna, přičemž lze identifikovat různé signály jejich nástupu (Veber a Švecová, 2023).

Krizový management je proces, který se skládá z mnoha vzájemně propojených činností nazývaných jako základní funkce krizového managementu. Jsou jimi prevence, korekce, protikrizové (krizové) intervence, redukce a obnovy. Prevencí se rozumí přípravy činností, které zabraňují vzniku krizových situací a krizí, případně omezují působení negativních vlivů na jednotlivé organizace. Funkce korekce znamená přijímat normy právní, ekonomické, hospodářské a další, které pomohou vytvořit podmínky pro zvládnutí krizových situací. Protikrizové intervence jsou taková opatření, která stabilizují vzniklou krizovou situaci, případně zabraňují jejímu vzniku. Tato opatření se provádějí v době, kdy eskalace hrozeb může propuknout v krizi, ale i v postkrizovém období. Ve fázi redukce se provádějí záchranné práce a aktivují se krizové plány, aby byly redukovány škody způsobené krizovou situací. Fázi obnovy lze charakterizovat likvidací následků krize a zabráněním propuknutí sekundárních a

terciárních krizových situací tak, aby byl systém znovu navrácen do nového běžného stavu (Antušák a Vilášek, 2016).

Analýza životního cyklu

Jak uvádí Krause (2019) i Veber a Švecová (2023), metoda hodnocení životního cyklu výrobku nebo služby, známá pod zkratkou LCA (Life Cycle Assessment), hodnotí výrobky a služby z hlediska jejich environmentálních aspektů po celou dobu životního cyklu. Životní cyklus výrobků se skládá z mnoha fází jako je těžba surovin, design, výroba, balení, doprava k uživatelům a zákazníkům, používání a opětovné používání, recyklace a následná likvidace odpadů.

Metoda hodnotí kategorie životního prostředí jako je spotřeba energie a zdrojů, toxicita, vznik odpadů a další. Touto metodou lze dosahovat objektivních výsledků, jelikož je založena na vědeckých základech. Jedná se však o velmi náročnou metodu, a to nejen z finančního hlediska, ale i z hlediska velkého množství dat, která je nutné pro její aplikaci získat (Krause, 2019).

Metoda LCA nezohledňuje ekonomické a sociální dopady výrobků a služeb, nýbrž pouze ty environmentální. Nezabývá se ani srovnáním daného výrobku či služby s jejich substituty, ale hodnotí pouze výrobek a službu jako takovou. Implementace metody LCA probíhá v několika krocích, kterými jsou (Veber a Švecová, 2023):

- stanovení cíle a rozsahu;
- inventarizační analýzy;
- posuzování dopadů;
- interpretace výsledků.

Cíl a rozsah metody LCA si daná firma definuje na základě toho, čeho chce využitím metody dosáhnout a zda ji chce aplikovat na celý životní cyklus výrobku či služby nebo jen na jeho část, např. na výrobu. K zúžení metody pouze na některou část životního cyklu výrobku či služby může být přistoupeno z důvodu obtížného získání některých dat, např. od dodavatelů surovin a materiálu, kteří je nemusí mít k dispozici nebo nejsou ochotni je poskytnout. Nezbytné je také podrobně specifikovat daný produkt a environmentální aspekty, které jsou s ním spojeny. V rámci inventarizační analýzy dochází ke sběru dat k jednotlivým environmentálním aspektům s vazbou na jednotlivé fáze životního cyklu výrobku či služby.

Cílem má být kvantifikace získaných údajů jak o vstupech, tedy spotřebě zdrojů a energií, tak o výstupech, mezi které se řadí např. znečištění. V kroku posuzování dopadů životního cyklu lze zjištěné údaje porovnávat se standardizovanými hodnotami, které jsou dané legislativou nebo jinými indikátory (např. hlučnost výrobku). U některých dopadů je však jejich měření problematické (např. zápach) nebo se jejich významnost může lišit v různých fázích životního cyklu. V posledním kroku metody LCA je zapotřebí shrnout získané výsledky a navrhnout opatření, která korespondují s určeným cílem LCA. Výsledky metody LCA lze dále využít při tvorbě environmentálního prohlášení o produktu dle požadavků normy ISO 14025 (Veber a Švecová, 2023).

Metoda uhlíkové stopy

Velmi významným nefinančním ukazatelem v environmentální oblasti je uhlíková stopa. Pro její výpočet byla stanovena specifická struktura, která je metodicky zakotvena. Výpočet lze provádět např. v souladu s mezinárodním standardem Greenhouse Gas Protocol (dále jen „GHG Protokol“) nebo dle mezinárodních norem ISO (ISO 14 064 a ISO 14 067). Zmíněné metodiky se zásadně neliší, metodika ISO však poskytuje větší volnost. Dle hodnoty výsledného ukazatele by měl podnik stanovit vhodnou strategii k případnému snížení hodnoty ukazatele. Indikátor uhlíkové stopy je čím dál více poptávaný ze strany investorů, bank, ale i zákazníků na úrovni B2B. Absence vykazování ukazatele uhlíkové stopy může mít pro podniky za následek např. i vytěsnění z dodavatelského řetězce nebo snížení preference u obchodních partnerů. Očekávaná budoucí účinnost legislativních předpisů zahrnující uhlíkovou stopu však může být pro podniky motivujícím faktorem pro výpočet tohoto indikátoru (Veber a Švecová, 2023).

Lze rozlišovat **uhlíkovou stopu podniku** (Company Carbon Footprint), která se zaměřuje na stanovení dopadů podniků na životní prostředí a klimatické změny. Ukazatel tak nepřímou vyjadřuje spotřebu energií, výrobků, služeb a množství skleníkových plynů vztahujících se k aktivitám a výrobkům podniků. Oproti tomu **uhlíková stopa produktu** (Product Carbon Footprint) hodnotí data získaná za pomoci metody LCA, přičemž v ukazateli jsou zahrnuty emise skleníkových plynů vznikající již od procesu těžby surovin až po konečnou likvidaci odpadů. Na základě tohoto ukazatele lze hodnotit jednotlivé výrobky vzhledem k jejich dopadu na životní prostředí (Březinová, 2023).

GHG Protokol se zaměřuje na emise sedmi skleníkových plynů, kterými jsou (World Resources Institute a World Business Council for Sustainable Development [WRI a WBCSD], 2004):

- oxid uhličitý (CO₂);
- metan (CH₄);
- oxid dusný (N₂O);
- fluorované uhlovodíky (HFC);
- perfluoruhlovodíky (PFC);
- fluorid sírový (SF₆);
- fluorid dusitý (NF₃).

Oxid uhličitý je hlavním představitelem skleníkových plynů, ostatní plyny lze vyjádřit jako tzv. **ekvivalent CO₂**, tedy množství CO₂, které by ke skleníkovému jevu přispívalo stejně, jako dané množství příslušného plynu v časovém horizontu sto let. Pro přepočítání je nutné znát míru potenciálního příspěvku daného plynu ke skleníkovému jevu neboli **potenciál globálního ohřevu (GWP)**. Jednotkou GWP je příspěvek ke skleníkovému efektu jedné molekuly CO₂. Pokud např. dvě tuny metanu způsobí za sto let v atmosféře stejné oteplení jako padesát tun oxidu uhličitého a GWP metanu se rovná dvacet pět, lze to matematicky vyjádřit následovně (Třebický a kol., 2016):

$$(\text{potenciál globálního ohřevu}) \times (\text{tuny specifického skleníkového plynu}) = \text{ekvivalentní tuny CO}_2$$

$$25 \times 2 = 50 \text{ tun CO}_2 \text{ ekv.}$$

Emisní faktory určují množství skleníkových plynů v tunách, které se uvolní na jednotku energie, lze však využít i jiné jednotkové vyjádření (například hmotnost nebo objem produktu). Tyto faktory se pak převádějí na ekvivalenty oxidu uhličitého (CO₂ ekv.) pomocí GWP konkrétního plynu. Některé emisní faktory jsou specifické pro jednotlivé země – například u elektřiny závisí na národním energetickém mixu, který se liší mezi zeměmi a mění se v čase (Třebický a kol., 2016).

Dle GHG Protokolu se emise rozdělují do tzv. „scopes“. Ty jsou celkem tři, přičemž **scope 1** zahrnuje přímé emise skleníkových plynů – tedy takové emise, které vznikají ze zdrojů vlastněných nebo ovládaných podnikem. Může se jednat o emise např. z vlastních kotlů, vozidel či jiných technologických zařízení. Přímé emise CO₂ vzniklé spalováním biomasy ve scope 1 zahrnuté nejsou, ale vykazují se samostatně. **Scope 2** obsahuje emise související se

spotřebou elektrické energie, páry, topení a chlazení nakoupených a spotřebovaných podnikem v rámci jeho činnosti. Jedná se tedy o nepřímé emise skleníkových plynů, jelikož jejich původ je u výrobců těchto energií. **Scope 3** je volitelnou kategorií, ve které se vykazují ostatní nepřímé emise skleníkových plynů. Jedná se o emise, které vznikají v důsledku činnosti podniku, ale nepocházejí ze zdrojů vlastněných nebo ovládaných podnikem. Příkladem mohou být emise vznikající převážně v rámci dodavatelského řetězce, při těžbě surovin, přepravě nakoupených paliv a z využívání prodaných produktů a služeb (WRI a WBCSD, 2004).

S uhlíkovou stopou dále souvisí pojem uhlíková neutralita. Pod tímto označením se rozumí dosažení nulové uhlíkové stopy, což je pro mnohé podniky nereálné, jelikož při činnostech podniků nevyhnutelně nějaké emise vznikají. Za uhlíkovou neutralitu se proto považuje dosažení nulových čistých emisí. Produkce emisí by v takovém případě měla být vyrovnávána jejich odstraňováním z atmosféry. Primární snahou podniků by ale mělo být absolutní snižování množství emisí. K odstraňování emisí slouží tzv. offsety, které lze identifikovat jako kvantifikované snížení emisí skleníkových plynů, které se používají k vyrovnání emisí skleníkových plynů emitovaných jiným původcem. Tyto kompenzace mohou být využity k dosažení dobrovolných nebo povinných cílů redukce emisí (Třebický a kol., 2016).

Před samotným výpočtem uhlíkové stopy je zapotřebí, aby podnik u jednotlivých vstupních dat a emisních faktorů uvedl jejich přesnost. Dle Třebického a kol. (2016) je obvyklá míra přesnosti výpočtu pouze 20 %. To by znamenalo, že skutečná uhlíková stopa dosahuje 80-120 % vypočtené hodnoty. Aby bylo dosaženo vyšší přesnosti výpočtu, musí být i vstupní data co nejpřesnější.

Úvodním krokem při analýze uhlíkové stopy je určení hranic analýzy. Daný podnik si může zvolit hranice buď na základě podílového principu nebo principu kontroly. Podílový princip je vhodný pro podniky se složitou vlastnickou strukturou, kdy se podíl emisí skleníkových plynů započítává na základě kapitálových podílů. Oproti tomu častěji využívaný princip kontroly do výpočtů zaznamenává veškeré emise skleníkových plynů z provozů, které má podnik pod kontrolou (Třebický a kol., 2016).

Po určení hranic analýzy lze obecně rozdělit průběh výpočtu uhlíkové stopy do pěti kroků (WRI a WBCSD, 2004):

1. identifikace zdrojů skleníkových plynů;
2. zvolení metody výpočtu emisí;

3. shromáždění údajů o činnosti a výběr emisních faktorů;
4. aplikace výpočetních nástrojů;
5. agregace dat na podnikovou úroveň.

Při výpočtu emisí musí být brán zřetel na jednotky a řád vstupních dat, které se musí shodovat s jednotkami emisního faktoru. Poté jsou nejprve provedeny výpočty emisí pro jednotlivé skleníkové plyny, které jsou následně přepočteny na ekvivalentní emise oxidu uhličitého, jak je znázorněno níže pomocí rovnice 1 a rovnice 2 (Třebický a kol., 2016).

$$AD_{ix} \times EF_{ix} = CF_{ix} \quad (1)$$

kde

AD_{ix} – aktivitní data pro položku i a skleníkový plyn x ;

EF_{ix} – emisní faktor pro položku i a skleníkový plyn x ;

CF_{ix} – uhlíková stopa pro položku i a skleníkový plyn x .

$$CF_x \times GWP_x = CF \text{ CO}_2 \text{ ekv.} \quad (2)$$

kde

CF_x – uhlíková stopa pro skleníkový plyn x ;

GWP_x – příspěvek ke klimatické změně skleníkového plynu x ;

$CF \text{ CO}_2 \text{ ekv.}$ – uhlíková stopa vyjádřená v ekvivalentech oxidu uhličitého.

Po provedení výpočtů pro jednotlivé aktivity a položky se tyto hodnoty sečtou dle jednotlivých scopes. V souhrnném reportingu se jako jednotka používají ekvivalenty oxidu uhličitého. Velké a nadnárodní společnosti by měly výpočty uhlíkové stopy provádět dle jednotlivých provozoven či za jednotlivé státy a následně prezentovat souhrnné výsledky za celou společnost. V rámci prezentace výsledků lze celkovou uhlíkovou stopu normalizovat, tedy vydělit ji relevantním indikátorem vztahujícím se k fungování podniku. Normalizované hodnoty mohou sloužit jako podklad pro benchmarking. Inventarizaci skleníkových plynů podniku je možné verifikovat nezávislým subjektem, nicméně v rámci GHG Protokolu se jedná o nepovinný krok. Verifikace výsledků však může danému podniku zajistit získání oficiálního certifikátu dle dosažené úrovně uhlíkové stopy (Třebický a kol., 2016).

Na základě hodnoty uhlíkové stopy by měl podnik zvolit vhodnou dekarbonizační strategii. Veber a Švecová (2023) zmiňují několik možností, jak k dekarbonizaci přistupovat. Jednou z nich je minimalizování činností produkujících emise, v rámci kterých se může jednat např. o úspory vytápění a spotřeby energií, technologické změny, zvolení jiného typu výroby či přechod z fosilních paliv na elektrickou energii. Další možností je přechod na obnovitelné zdroje energie buď prostřednictvím vybudování vlastních energetických zdrojů nebo nákupem obnovitelné energie se zárukou původu. Tyto možnosti lze rovněž kombinovat. Pokud podnik vyčerpá vlastní možnosti ke snížení uhlíkové stopy, může nakoupit offsety a podpořit tak činnosti přispívající ke snižování emisí. Offsety pak podnik samostatně vykáže v rámci svého reportu, čímž si sníží hodnotu vypočtené uhlíkové stopy. Dále lze hodnoty uhlíkové stopy vykazované v rámci scope 3 snížit také nákupem vstupů a služeb s nízkou uhlíkovou stopou.

Environmentální manažerské účetnictví

Dle Mezinárodní federace účetních (International Federation of Accountants [IFAC], 2005) lze za environmentální manažerské účetnictví (dále jen „EMA“) považovat řízení environmentální a ekonomické výkonnosti za pomoci účetních postupů a systémů, které souvisejí s životním prostředím. Obvykle EMA zahrnuje kalkulaci nákladů životního cyklu, hodnocení přínosů, účtování úplných nákladů a strategické plánování pro environmentální management, v některých případech obsahuje i výkaznictví a audity. Veber a Švecová (2023, s. 290) uvádějí, že *„náplní EMA je identifikace, sběr, odhad, analýza, vykazování a předávání informací o hmotných a energetických tocích, o environmentálních nákladech a o dalších finančně prezentovaných informacích, které slouží jako podklad pro rozhodování“*.

Tradiční finanční a nákladové účetní metody často nedokážou adekvátně reflektovat snahy organizací o udržitelnost a neposkytují managementu potřebné informace pro udržitelná obchodní rozhodnutí. EMA zahrnuje jak fyzické postupy pro spotřebu materiálů a energie, tak monetarizované postupy pro náklady, úspory a příjmy spojené s činnostmi s potenciálním environmentálním dopadem. (United Nations Division for Sustainable Development, 2001). EMA je tedy nástrojem, jak poskytnout managementu informace týkající se environmentálních aktivit formou finanční řeči. Principy EMA mohou být aplikovány jak na úrovni celého podniku, tak pouze na vybrané procesy, výrobky, energetické hospodářství a další (Veber a Švecová, 2023).

Způsob přistupování k environmentálnímu managementu může být dvojitý. Prvním z nich je tzv. reaktivní přístup, který spočívá ve snaze zvýšit ekonomickou výkonnost za pomoci metod, které

snižují negativní environmentální dopady. Takovýto přístup je běžnou podnikovou praxí. Oproti tomu proaktivní přístup hledá a realizuje taková opatření na ochranu životního prostředí, která zvyšují podnikové výnosy a/nebo poskytují výrazné nákladové úspory. Proaktivní přístup spadá do environmentálního podnikového managementu. Oba přístupy však berou v potaz environmentálně vyvolané přínosy i náklady vztahující se k podnikovým činnostem. Tradiční manažerské účetnictví často nezohledňuje environmentálně vyvolané přínosy, jako jsou např. výnosy z prodeje recyklovaných materiálů, vyšší výnosy z udržitelnějších výrobků, ale i nákladové úspory, např. ve formě ušetřeného materiálu. Podnikové environmentální náklady jsou zahrnuty mezi náklady podniku. Lze je vymezit jako náklady vynaložené v souvislosti s ochranou životního prostředí. Mezi tyto náklady patří např. poplatky a pokuty za znečišťování životního prostředí, správní náklady vzniklé v souvislosti s environmentálními nařízeními a další (Hyršlová, 2005).

Jak uvádí Veber a Švecová (2023), EMA nabízí zajímavé výstupy nejen pro vrcholový management, ale také pro odborníky, kteří je mohou využít např. pro inovace stávajících výrobků z pohledu delší životnosti, volby alternativních materiálů atd. Díky EMA může dojít k propojení ekologické a ekonomické dimenze podnikání, čímž lze dospět k formulování integrovaných ukazatelů výkonu podniku v podobě např. poměrového ukazatele zisku na tunu odpadů či produkce CO₂.

2 ESG (Environmental, Social, Governance)

Pod zkratkou ESG se skrývají tři oblasti působení podniků, na základě nichž lze číslem vyjádřit, jak je podnik odpovědný či udržitelný. Jedná se o oblast environmentální (E), sociální (S) a oblast řízení podniku (G). Za pomoci konceptu ESG podniky stanovují své udržitelné obchodní strategie a naplňují stanovené cíle. ESG zprvu představovalo nástroj pro hodnocení investic, postupně však proniklo i do podnikatelského prostředí. Dříve investoři zvažovali investování svých prostředků na základě výše profitu, postupně však začali zvažovat i působení podniků na společnost, životní prostředí a fungování podniku uvnitř i navenek. Využívání principů ESG je mnohdy konkurenční výhodou pro podnik a stanovené ESG skóre mu může přinést např. výhodnější půjčky v bance (DFMG, 2022)

2.1 Legislativní dokumenty související s ESG

Níže jsou představeny hlavní legislativní dokumenty související s ESG, a to jak směrnice Evropského parlamentu a Rady EU, jejich nařízení, ale i standardy dalších organizací.

2.1.1 Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU

V takzvané „Zelené dohodě pro Evropu“ ze dne 11. prosince 2019, se Evropská komise zavázala přezkoumat pravidla pro vykazování nefinančních informací, která byla již dříve stanovena ve směrnici Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU. Tato dohoda představuje novou růstovou strategii EU, jejímž cílem je do roku 2050 dosáhnout nulových emisí skleníkových plynů a vytvořit moderní, konkurenceschopnou ekonomiku s efektivním využíváním zdrojů. Dalším cílem dohody je ochrana a posílení přírodního kapitálu a zdraví občanů před environmentálními riziky. Dohoda také usiluje o oddělení hospodářského růstu od využívání zdrojů a chce zajistit sociálně spravedlivý přechod regionů a občanů EU k udržitelnému hospodářství. Pomůže také budovat ekonomiku prospěšnou pro lidi, posílí sociálně tržní hospodářství a zajistí stabilitu, zaměstnanost, růst a udržitelné investice (Evropský parlament a Rada Evropské unie [EP a Rada EU], 2022).

Směrnice 2013/34/EU

Směrnice 2013/34/EU o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků stanovila cíle jako je transparentnost a srovnatelnost účetních závěrek, snížení administrativní zátěže a určení účetních pravidel malým a středním podnikům a další. Směrnice se vztahuje na vymezené formy podniků v Evropské unii (v České republice se jedná o společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti) stejně jako na skupiny společností různých velikostí, které jsou tvořeny mateřskými a dceřinými

podniky. Ve směrnici jsou jednotlivé podniky a skupiny podniků rozděleny do kategorií dle tří kritérií, kterými jsou bilanční suma, čistý obrat a průměrný počet zaměstnanců během účetního období (Evropská unie [EU], 2024; EP a Rada EU, 2013).

Směrnice 2014/95/EU

Dne 22. října 2014 vstoupila v platnost směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU, kterou se měnila již zmíněná směrnice 2013/34/EU, pokud se týkalo uvádění nefinančních informací a informací ohledně rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami. Tato směrnice je známá pod názvem Non-Financial Reporting Directive, neboli NFRD (Málek a kol., 2023). Směrnici NFRD byl zaveden požadavek pro velké podniky s průměrným počtem zaměstnanců větším než 500, které byly zároveň subjekty veřejného zájmu, na uvádění informací v oblasti environmentální, sociální, lidských práv a zaměstnanců, boji proti korupci a další. Po podnicích bylo v těchto oblastech vyžadováno, aby podávaly zprávy ohledně obchodního modelu, politiky, rizik a řízení rizik, ukazatelů výkonnosti a další (EP a Rada EU, 2014).

Směrnice 2022/2464/EU

Stěžejní směrnici z pohledu ESG je směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2464/EU ze dne 14. prosince 2022, kterou se mění mimo jiné i směrnice 2013/34/EU, pokud jde o podávání zpráv o udržitelnosti, která je známá pod názvem Corporate Sustainability Reporting Directive, neboli CSRD. Již na úvodních stránkách je upozorněno na změnu pojmosloví, kdy by mělo dojít k nahrazení pojmu „nefinanční informace“ za výraz „informace o udržitelnosti“, a to vzhledem k tomu, že pojem „nefinanční“ by mohl vzbuzovat dojem, že předmětné informace nemají finanční význam. Opak je však pravdou a informace o udržitelnosti získávají na stále větším významu i z finančního hlediska (EP a Rada EU, 2022).

Směrnice CSRD rozšiřuje okruh podniků, které podléhají podávání zpráv o udržitelnosti a stanovuje konkrétní požadavky na uveřejňování těchto informací. Rozšiřuje také dimenze, kterých se podávání zpráv týká a zavádí princip dvojí materiality, dle kterého se posuzuje, jak podniky působí na své okolí a zároveň jak vnější podmínky ovlivňují činnosti podniků (Málek a kol., 2023). Více k požadavkům směrnice CSRD je uvedeno v podkapitole 2.2 Požadavky směrnice CSRD.

2.1.2 Standardy

Pomocí standardizace by mělo dojít ke sjednocení, koordinaci, kompatibilitě a opakovatelnosti vykazování informací. Zavedení standardů by mělo zajistit, že informace o udržitelnosti budou

mít stejnou vypovídající hodnotu jako informace zveřejňované v rámci finančního výkaznictví. Jelikož různé standardy vznikaly postupně na více úrovních a v rámci různých institucí, je nyní mezinárodní snahou provést harmonizaci těchto standardů (Březinová, 2023).

Standardy GRI

Standardy GRI (Global Reporting Initiative) umožňují podnikům transparentní cestou reportovat o dopadech svých aktivit. Jsou dobrovolné a využitelné pro jakýkoliv podnik z jakéhokoliv odvětví. Jedná se o modulární systém, který se skládá ze tří kategorií (Global Reporting Initiative, 2025):

- univerzální standardy – poskytují základní rámec pro vykazování, včetně kritických konceptů, požadavků na zveřejňování a principů pro kvalitní reporting;
- sektorové standardy – identifikují nejvýznamnější dopady v daném odvětví;
- tematické standardy – poskytují informace o konkrétních tématech, která si daný podnik zvolí jako významná, může jít např. o odpadové hospodářství, daně nebo ochranu zdraví při práci.

Proces reportování dle GRI standardů zahrnuje nejprve porozumění samotnému systému a klíčovým prvkům GRI standardů a uplatňování příslušných zásad v průběhu celého procesu reportování. Dále přichází na řadu určení významných témat, kdy by měl daný podnik nejprve porozumět kontextu celé organizace, a na základě toho určit aktuální a potenciální dopady jeho činnosti. Po identifikaci těchto dopadů je nezbytné určit jejich významnost a k reportování vybrat pouze ty dopady, které jsou pro podnik nejzásadnější. Následně podnik reportuje relevantní informace podle jednotlivých kategorií standardů. V případě, že podnik nemůže naplnit některé požadavky, je možné informace vynechat, a to za předpokladu popsání konkrétního důvodu pro jejich vynechání. Nedílnou součástí reportu je obsahový index GRI, který zvyšuje transparentnost a důvěryhodnost reportu (Global Reporting Initiative, 2025).

Standardy IFRS S1 a IFRS S2

Mezinárodní rada pro standardy udržitelného rozvoje (International Sustainability Standards Board) vydala v červnu roku 2023 mezinárodní standardy IFRS S1 a IFRS S2, které jsou účinné od 1. 1. 2024.

Standard IFRS S1 ukládá účetním jednotkám, aby zveřejňovaly informace o rizicích a příležitostech, které souvisejí s udržitelností a mohou mít dopad na peněžní toky účetní jednotky, a které mají vliv na uživatele účetní závěrky. Standard dále uvádí, jak mají účetní jednotky vykazovat tyto informace a stanovuje konkrétní požadavky na obsah a prezentaci.

Konkrétně musí v rámci IFRS S1 účetní jednotky vykazovat informace o procesech kontroly a řízení, strategiích a výkonnosti ve vztahu k rizikům a příležitostem souvisejícím s udržitelností (IFRS Foundation, 2025).

Standard IFRS S2 požaduje po účetních jednotkách zveřejňování informací souvisejících s riziky a příležitostmi v oblasti klimatu, které stejně jako v případě IFRS S1 mohou mít vliv na peněžní toky účetní jednotky. Konkrétně se jedná o rizika spojená s klimatem, kterým je účetní jednotka vystavena, a to buď fyzická rizika nebo rizika přechodu a dále příležitosti spojené s klimatem, které jsou účetní jednotce k dispozici (IFRS Foundation, 2025).

Standardy ESRS

Dne 31. 7. 2023 přijala Evropská komise v přenesené působnosti formou nařízení 2023/2772/EU, kterým se doplnila směrnice 2013/34/EU, standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti (dále jen „ESRS“). V rámci ESRS jsou specifikovány informace, které mají podniky v souladu se směrnicí 2013/34/EU, ve znění směrnice 2022/2464/EU zveřejňovat v oblasti environmentální, sociální a správní o svých dopadech, rizicích a příležitostech, které vyhodnotily jako významné. Standardy se dělí do třech kategorií, a to na průřezové, tematické a odvětvové. Průřezové standardy ESRS 1 a ESRS 2 se vztahují k otázkám udržitelnosti obsaženým v tematických a odvětvových standardech (Evropská komise, 2023). Rozdělení standardů dle jednotlivých oblastí je uvedeno v Tabulce č. 1:

Tabulka č. 1: Standardy ESRS

Průřezové standardy		
ESRS 1		Obecné požadavky
ESRS 2		Obecné informace
Tematické standardy		
Životní prostředí	ESRS E1	Změna klimatu
	ESRS E2	Znečištění
	ESRS E3	Vodní a mořské zdroje
	ESRS E4	Biologická rozmanitost a ekosystémy
	ESRS E5	Využívání zdrojů a oběhové hospodářství
Sociální věci	ESRS S1	Vlastní pracovní síla
	ESRS S2	Pracovníci v hodnotovém řetězci
	ESRS S3	Dotčené komunity
	ESRS S4	Spotřebitelé a koncoví uživatelé
Správa a řízení	ESRS G1	Chování podniků

Zdroj: zpracováno dle (Evropská komise, 2023)

Ve standardu ESRS 1 je popsána struktura všech standardů, základní pojmy a další obecné požadavky. Standard ESRS 2 poté stanovuje konkrétní požadavky ohledně zveřejňování

informací o udržitelnosti. Jednotlivé tematické standardy se dále rozdělují do dílčích témat, případně podtémat. Odvětvové standardy rozpracovávají témata, která nejsou vůbec či dostatečně zahrnuta v tematických standardech, ale dopadají na všechny podniky v určitém odvětví. Důraz je kladen pouze na nejdůležitější odvětvová témata. Míra srovnatelnosti odvětvových standardů je vysoká (Evropská komise, 2023).

Odvětvové standardy měly být Evropskou komisí v přenesené působnosti přijaty do 30. 6. 2024, tato lhůta však byla prodloužena do 30. 6. 2026, a to z důvodu, aby měly podniky dostatek času zaměřit se nejprve na požadavky podávání zpráv o udržitelnosti. Nicméně pokud bude prvních osm odvětvových standardů vyhotoveno před uplynutím této lhůty, měla by Evropská komise usilovat o přijetí aktů s těmito standardy, jakmile budou připraveny (EP a Rada EU, 2024).

Standard ESRS 1 upravuje oblasti vykazování, ve kterých mají být informace dle ESRS 2 i tematických a odvětvových standardů zveřejňovány. Těmito oblastmi jsou (Evropská komise, 2023):

- správa a řízení;
- strategie;
- řízení dopadů, rizik a příležitostí;
- ukazatele a cíle.

V ESRS 1 je definována zásada **dvojí významnosti**, která je stěžejní pro podávání zpráv o udržitelnosti. Tato zásada má dvě roviny, kterými jsou významnost dopadů a finanční významnost, přičemž mezi těmito rovinami je vzájemná propojenost. Pokud se týká významnosti dopadů, je třeba ji posuzovat u dopadů skutečných nebo potenciálních, a to spojených nejen s vlastní činností, ale i s předcházejícím a následným hodnotovým řetězcem podniku. Z hlediska finanční významnosti je třeba identifikovat informace, které považují primární uživatelé účetního výkaznictví za významné, a které by mohly ovlivnit rozhodování učiněná na základě prohlášení o udržitelnosti. Za finančně významné jsou brány ty otázky udržitelnosti, které vyvolávají nebo mohou vyvolat významné finanční dopady na podnik (Evropská komise, 2023).

K hodnotovému řetězci standard ESRS 1 uvádí, že není nutné zveřejňovat informace o všech účastnících hodnotového řetězce, ale zahrnout pouze informace významné. Je přitom bráno v potaz, že získání informací o dalších částech hodnotového řetězce může být náročnější, někdy i nemožné, zvláště u subjektů, které nepodléhají podávání zpráv o udržitelnosti. V takových

případech podnik požadované informace odhadne dle doložitelných informací, kterými mohou být průměrné údaje za odvětví atd. (Evropská komise, 2023).

2.1.3 EU taxonomie

Dne 12. 7. 2020 vstoupilo v platnost tzv. nařízení o taxonomii 2020/852, které vydal Evropský parlament a Rada EU, za účelem poskytnutí jednotných definic environmentálně udržitelných hospodářských činností. Jedná se o klasifikační systém, který určuje jednotná konzistentní a objektivní technická kritéria, čímž je vytvářena jistota pro investory a zároveň poskytována ochrana před „greenwashingem“ (výraz pro klamavou ekologickou reklamu). EU taxonomie pomáhá směřovat finance do udržitelných investic, jelikož odbourává asymetrii informací a podporuje klimatické cíle podniků (Ministerstvo financí České republiky [MFČR], 2024).

Ve zmíněném nařízení je vymezeno šest environmentálně udržitelných cílů (MFČR, 2024):

- zmírňování změny klimatu;
- přizpůsobování se změně klimatu;
- udržitelné využívání a ochrana vodních a mořských zdrojů;
- přechod na oběhové hospodářství;
- prevence a omezování znečištění;
- ochrana a obnova biologické rozmanitosti a ekosystémů.

Pokud má být určitá hospodářská činnost v souladu s EU taxonomií, musí být zajištěny čtyři podmínky. Hospodářská činnost se dá považovat za environmentálně udržitelnou, pokud (MFČR, 2024):

- významně přispívá k jednomu či k více výše uvedeným environmentálním cílům;
- významně nepoškozuje žádný ze zbývajících environmentálních cílů;
- je prováděna v souladu s minimálními zárukami;
- je v souladu s technickými screeningovými kritérii.

V rámci podávání zpráv o udržitelnosti dle směrnice CSRD musí podniky dodržovat EU taxonomii. Součástí této zprávy má být také vyjádření způsobilosti aktivit podniku pro výše zmíněné environmentální cíle. Aby bylo vyhověno požadavkům EU taxonomie, lze se řídit dle následujících kroků. Zaprvé, je třeba posoudit, na které činnosti podniku se EU taxonomie vztahuje, neboli které jsou podle taxonomie způsobilé a mohou přispět k cílům taxonomie. K tomuto může pomoci podpůrný nástroj EU Taxonomy Compass. Činnosti podniku by dále měly splňovat technická screeningová kritéria, dle kterých se zhodnotí, jak podstatný přínos

jednotlivé činnosti mají, aby přispěly k jednomu z uvedených environmentálních cílů. Daná činnost by ovšem neměla způsobovat významné škody, tedy neměla by poškozovat jiné environmentální cíle. Všechny činnosti by měly být v souladu s minimálními ochrannými opatřeními, což znamená, že splňují mezinárodní standardy v oblasti lidských práv, práce a správy věcí veřejných. Mezi tyto standardy patří např. směrnice OECD pro nadnárodní společnosti, mezinárodní listina lidských práv, nebo zásady OSN pro podnikání a lidská práva. Dle taxonomicky způsobilých činností podnik vypočítá klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) (Andriiuk, 2024).

Andriiuk (2024) i MFČR (2024) uvádějí jako hlavní KPI, které musí být zveřejňovány nefinančními podniky, čistý obrat, kapitálové výdaje (CapEx) a provozní výdaje (OpEx) související s environmentálně udržitelnými hospodářskými činnosti.

Kromě zmíněného nástroje EU Taxonomy Compass, který vyhledává a filtruje mezi jednotlivými činnostmi jsou Evropskou komisí vytvářeny i další podpory a pokyny, které jsou dohledatelné pod názvem EU Taxonomy Navigator. Lze zde nalézt časté otázky a odpovědi ohledně EU taxonomie, kalkulačku EU Taxonomy Calculator, která pomáhá určit způsobilost hospodářských činností a KPI a dále podrobnou příručku EU Taxonomy User Guide (MFČR, 2024).

2.2 Požadavky směrnice CSRD

V odstavcích níže jsou popsány hlavní zásady, které byly ohledně vykazování informací o udržitelnosti stanoveny směrnicí CSRD.

2.2.1 Subjekty podléhající ESG

Jak již bylo řečeno výše, od účinnosti směrnice CSRD se povinnost podávat zprávy o udržitelnosti postupně vztahuje na širší okruh podniků, které jsou většinou do skupin rozděleny podle kritéria bilanční sumy, čistého obratu a průměrného počtu zaměstnanců během účetního období. Originální znění směrnice CSRD z roku 2022 upravovalo časový harmonogram pro jednotlivé podniky tak, jak je popsáno níže.

Pro účetní období začínající od 1. 1. 2024 nebo později se směrnice vztahuje na velké podniky, které jsou subjekty veřejného zájmu (např. úvěrové instituce, pojišťovny, emitenti cenných papírů, které jsou obchodovatelné na evropském regulovaném trhu atd.) a k rozvahovému dni byl jejich průměrný počet zaměstnanců vyšší než 500. Stejně podmínky se vztahují také

na mateřské podniky velké skupiny, které jsou rovněž subjekty veřejného zájmu (EP a Rada EU, 2013 a 2022).

Pro účetní období začínající od 1. 1. 2025 nebo později vzniká povinnost velkým podnikům a mateřským podnikům velké skupiny a emitentům cenných papírů obchodovatelných na evropském trhu, pokud překračují k rozvahovému dni alespoň dvě z těchto hodnot:

- bilanční suma 25 mil. EUR;
- čistý obrat 50 mil. EUR;
- průměrný počet zaměstnanců během účetního období 250.

Pro účetní období začínající od 1. 1. 2026 nebo později se směrnice vztahuje na malé a střední podniky, které jsou subjekty veřejného zájmu a emitenty, pokud nepřekračují alespoň dvě ze tří stanovených hodnot (u středních podniků se jedná o hodnoty stanovené pro velké podniky a u malých podniků se jedná o hodnotu bilanční sumy 5 mil. EUR, čistého obratu 10 mil. EUR a průměrného počtu zaměstnanců během účetního období 50). Od zmíněného období se směrnice vztahuje rovněž na malé a nepříliš složité instituce, které jsou subjekty veřejného zájmu, ale nejsou mikropodniky, dále na kaptivní pojišťovny a zajišťovny, které jsou subjekty veřejného zájmu a nejsou mikropodniky a také na emitenty, kteří splňují uvedené hodnoty stanovených kritérií. Zvláště se směrnice věnuje požadavkům na podniky ze třetích zemí (EP a Rada EU, 2013 a 2022).

Dne 14. dubna 2025 byla vzhledem k iniciativě Evropské komise zjednodušit dosavadní povinnosti nastavené pro podávání zpráv o udržitelnosti a pro snížení administrativní zátěže vydána Směrnice Evropského Parlamentu a Rady (EU) 2025/794. Tato směrnice odložila povinnost podávat zprávy o udržitelnosti podnikům, které byly povinny tyto zprávy podat za účetní období od 1. 1. 2025 a 1. 1. 2026, a to o dva roky (EP a Rada EU, 2025).

2.2.2 Podávání zpráv o udržitelnosti

Dle směrnice CSRD musí dotčené podniky uvádět do zprávy vedení podniku informace týkající se udržitelnosti – jaké má podnik dopady na otázky udržitelnosti a jak tyto otázky ovlivňují podnik, jeho vývoj, výkonnost atd. Směrnice CSRD požaduje, aby tyto informace byly ve zprávě vedení podniku uvedeny ve zvláštním oddíle.

Předně by měla zpráva obsahovat informace jako je (EP a Rada EU, 2022):

- **Stručný popis obchodního modelu a strategie podniku**

V rámci tohoto bodu by měl podnik dále uvést, jak je obchodní model a strategie podniku odolná vůči rizikům a jaké jsou příležitosti podniku v otázkách udržitelnosti. Kromě tohoto musí podnik zveřejnit své plány ohledně přechodu na udržitelné hospodářství, kroky ke zmírnění globálního oteplování a dosažení uhlíkové neutrality do roku 2050 (EP a Rada EU, 2022).

Březinová (2023) k tomuto bodu uvádí, že v rámci obchodního modelu jsou popsány základní aspekty celé organizace jako je účel, obchodní proces, cíloví zákazníci, nabídky, strategie, organizační struktura, zdroje, obchodní praktiky nebo třeba firemní procesy a kultura. To celé odhaluje, jak podnik z dlouhodobého hlediska vytváří a zachovává svou hodnotu. U rizik a příležitostí obchodního modelu závisí rovněž na druhu činnosti, kterou podnik vykonává, na jeho zeměpisné poloze a jeho přístupu k přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku. Při špatném posouzení obchodního modelu z těchto hledisek to pro podnik může mít negativní dopad např. z hlediska výsledku hospodaření, financování nebo pohledu veřejnosti. Na druhé straně správné určení příležitostí může pozitivně ovlivnit výnosy podniku.

- **Popis časově ohraničených cílů souvisejících s otázkami udržitelnosti**

Tyto cíle se mají týkat snížení emisí skleníkových plynů, které podnik vytyčil alespoň pro roky 2030 a 2050, dále má být uveden pokrok při plnění těchto cílů a zda jsou založeny na vědeckých důkazech (EP a Rada EU, 2022).

- **Popis úlohy správních, řídicích a dozorčích orgánů s ohledem na otázky udržitelnosti**

Kromě úlohy zmíněných orgánů by měl podnik zveřejnit rovněž jejich odborné znalosti a dovednosti pro plnění úloh týkajících se otázek udržitelnosti a přístup k nim (EP a Rada EU, 2022). Tyto orgány jsou povinny přistupovat k podniku s péčí řádného hospodáře, aby nedocházelo ke zbytečným finančním škodám. Kritéria otázek udržitelnosti jsou však těžko ocenitelná, odpovědnost za jejich správnou interpretaci nicméně leží na managementu podniku. V rámci ESG musí podniky vykazovat mnoho informací, které nemusely být doposud předmětem jejich interních analytických procesů či manažerského účetnictví. Podniky tak budou muset rozšířit své povinnosti v oblastech sběru, analýzy a poskytování informací, a to i na odběratele a dodavatele (Březinová, 2023).

- **Popis politik podniku ve vztahu k otázkám udržitelnosti**
Březinová (2023) uvádí, že při tvorbě politik ve vztahu k otázkám udržitelnosti se podniky mohou inspirovat např. přístupem Ministerstva životního prostředí České republiky, konkrétně dokumentem Státní politika životního prostředí České republiky 2030 s výhledem do 2050, kde je obsaženo 10 strategických a 32 specifických cílů.
- **Informace o existenci systémů pobídek spojených s otázkami udržitelnosti vůči členům správních, řídicích a dozorčích orgánů**
- **Popis postupu náležité péče, hlavních skutečných nebo potenciálních nepříznivých dopadů spojených s vlastní provozní činností a s hodnotovým řetězcem podniku, opatření přijatá podnikem k předcházení, zmírňování, napravení či odstranění nepříznivých dopadů**
- **Popis hlavních rizik pro podnik spojených s otázkami udržitelnosti, popis hlavních závislostí podniku na těchto otázkách a způsob řízení rizik**
Zde musí podniky popsat hlavní rizika v environmentální, sociální a správní oblasti a uvést reálný či potenciální negativní dopad na aktiva, výsledky procesů, hodnotu investic či na pověst podniku (Březinová, 2023).
- **Ukazatele relevantní pro uvádění výše popsaných informací**

Všechny tyto informace je třeba uvádět v souladu se standardy ESRS (viz výše). U malých a středních podniků a nepříliš složitých institucí směrnice povoluje vykazovat informace o udržitelnosti v omezeném rozsahu. Od povinnosti podávat zprávu o udržitelnosti jsou osvobozeny dceřiné společnosti, jestliže jsou zahrnuty do konsolidované zprávy vedení podniku mateřské společnosti a ve své zprávě vedení podniku uvedou název a sídlo mateřského podniku, internetový odkaz na konsolidovanou zprávu vedení mateřského podniku a na vyjádření o ověření této zprávy a dále informaci o tom, že je daný podnik osvobozen od povinnosti samostatně podávat zprávu o udržitelnosti. Osvobození platí rovněž pro dceřiné podniky mateřského podniku ze třetí země, který podává konsolidovanou zprávu o udržitelnosti v souladu se standardy ESRS (EP a Rada EU, 2022).

2.2.3 Jednotný elektronický formát

Zprávu vedení podniku je třeba zveřejňovat v jednotném elektronickém formátu, který je specifikován v článku 3 nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2019/815, tedy ve formátu XHTML. Dále podniky musí v souladu s nařízením (EU) 2020/852 (EU taxonomie) značkovat své zprávy o udržitelnosti. Ve lhůtě nepřesahující dvanáct měsíců od rozvahového dne podniky zveřejní v daném formátu řádně schválenou účetní závěrku spolu se zprávou

vedení podniku a vyjádřením auditora. Lze po podnicích rovněž požadovat, aby zprávu vedení podniku zveřejňovaly na svých webových stránkách (EP a Rada EU, 2022).

2.2.4 Ověřování zpráv o udržitelnosti

Směrnice CSRD požaduje, aby byl na základě ověřovací zakázky s omezenou jistotou ověřen soulad zprávy o udržitelnosti se směrnicí CSRD, se standardy ESRS a s požadavky EU taxonomie. Ověřování provádí statutární auditor nebo auditorská společnost. Do doby přijetí standardů pro ověřování zpráv o udržitelnosti mohou tito auditoři využívat vnitrostátní ověřovací standardy. Evropská komise se zavázala do 1. 10. 2026 přijmout standardy pro ověření s omezenou jistotou a do 1. 10. 2028 standardy pro ověření s přiměřenou jistotou (EP a Rada EU, 2022).

Při ověřování s omezenou jistotou je poskytováno ujištění o hůře definovatelném předmětu, který nemá vyspělé kontrolní prostředí. Na základě menšího množství testů či použití menšího počtu vzorků se auditor snaží pochopit proces, který vedl k sestavení vykazovaných informací. Na základě toho pak vyjádří svůj závěr, a to negativním způsobem. Oproti tomu ověření s přiměřenou jistotou je komplexnější proces, při kterém jsou prováděny rozsáhlé postupy, včetně identifikace rizik a posouzení úměrnosti zastoupení jednotlivých částí. Závěr auditora je v tomto případě vyjádřen pozitivně (Ibisz a Gregor, 2023).

Díky externímu ověření lze eliminovat chyby, případně doplnit některé informace ještě před zveřejněním zprávy o udržitelnosti. Auditor rovněž posoudí interní postupy při sběru a vykazování dat a může poradit s jejich zlepšením. Auditorem ověřená zpráva je více důvěryhodná pro její uživatele, jako jsou akcionáři, zákazníci, úvěrové instituce a další (Ibisz a Gregor, 2023).

2.3 Oblasti ESG

Jak bylo zmíněno výše, pod zkratkou ESG se skrývají tři oblasti působení podniků, které mají vliv na určení udržitelnosti daného podniku. Níže jsou všechny tři oblasti, a to environmentální, sociální a oblast řízení blíže popsány, a to včetně rizik a příležitostí, která z nich mohou plynout.

2.3.1 Environmentální oblast

V rámci environmentální oblasti je posuzován vliv podniků na životní prostředí. Hlavním aspektem v rámci této oblasti je klimatická změna s důrazem na emise skleníkových plynů a výpočet uhlíkové stopy, efektivní využívání energií a energetický mix podniku. Dalším důležitým aspektem je znečištění a odpady, konkrétně se sledují emise toxických plynů a jiných

látek, odpadová politika podniku a nakládání s obalovými materiály, případně jejich likvidace. Pod environmentální oblast dále spadá téma recyklace a principů cirkulární ekonomiky, kvalita vody a vodní zdroje, biodiverzita a ráz krajiny, politiky na ochranu životního prostředí a příležitosti pro životní prostředí, kam se řadí např. čisté technologie, zelené budovy a inovace a digitalizace (DFMG, b. r.).

Rizika v environmentální oblasti mají být vykazována s ohledem na vývoj, výkonnost a postavení podniku. Je třeba si uvědomit, že lze tato rizika vyjádřit jak z pohledu negativních dopadů na podnik, tak z pohledu negativních dopadů na klima. Všechna tato rizika mohou být vyvolána činností podniku a mohou se prolínat celým dodavatelským řetězcem. Příkladem rizik spojených s negativním dopadem na klima může být nákup energie vyrobené z fosilních paliv, vypouštění skleníkových plynů do ovzduší při výrobě nebo nákup výrobků spotřebovávajících fosilní paliva. Rizika, která negativně dopadají na podnik a ohrožují jeho finanční výkonnost mohou být přímo spojena s přechodem na nízkouhlíkovou ekonomiku. Lze sem zařadit technologická rizika, právní rizika, tržní rizika, rizika udržení dobré pověsti a politická rizika. Kromě rizik přechodu dopadají na podnik i tzv. fyzická rizika, mezi které patří akutní fyzická rizika (bouře, povodně, požáry) a chronická fyzická rizika, která jsou dlouhodobějšího charakteru (ztráta biodiverzity, teplotní změny, snížená dostupnost vody) (Březinová, 2023).

Podniky mohou některá rizika proměnit i v příležitosti, pokud předvídají negativní účinky změny klimatu a podle toho přijímají vhodná opatření. Díky tomu mohou některým škodám s riziky souvisejícími zabránit, nebo je alespoň minimalizovat. Příležitosti lze vidět např. v nových technologiích, které účinněji využívají vodní zdroje, ve výrobě energií z obnovitelných zdrojů a ve výstavbě nížnoenergetických budov a vývoji energeticky účinnějších dopravních systémů (Březinová, 2023).

2.3.2 Sociální oblast

V rámci sociální oblasti podniky vykazují informace týkající se lidských zdrojů a ostatních zúčastněných stran (stakeholders). Pod aspekt lidských zdrojů se dále podřazují témata jako péče o zaměstnance a náborová politika, zdraví a bezpečnost na pracovišti, rovné příležitosti zaměstnanců a informace o diverzitě a inkluzi, postoj podniků k dětské a nucené práci, informace o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, podpora well-being a work-life balance nebo zabezpečení osobních údajů. Ohledně stakeholderů podniky zveřejňují informace ke kontroverzním zdrojům, vztahům s komunitami, charitativním projektům a filantropii,

vztahům s dodavateli a odběrateli. Neméně důležitým tématem je osvěta veřejnosti, ochrana spotřebitelů a bezpečnost výrobků podniku (DFMG, b. r.).

Velkým rizikem v sociální oblasti je reakce na celospolečenské výzvy, adaptace postupů založených na etice, transparentnosti a respektování lidských práv i práv občanské společnosti. Dlouhodobě rostoucím rizikem je růst a stárnutí celosvětové populace. Při hodnocení sociálních aspektů je nutné uvažovat celkovou reputaci podniku, genderové politiky, pracovněprávní vztahy, netolerovat diskriminaci. Za rizikové se v této oblasti považují podniky, které jednájí kontroverzně, využívají dětské práce, porušují lidská práva a provozují nekalé praktiky. Naopak příležitosti lze spatřovat v budování vztahů s veřejností a zaměření se na podporu komunit. Příkladem mohou být projekty zlepšující místní infrastrukturu, školství, sport atd. (Březinová, 2023).

2.3.3 Oblast řízení podniku

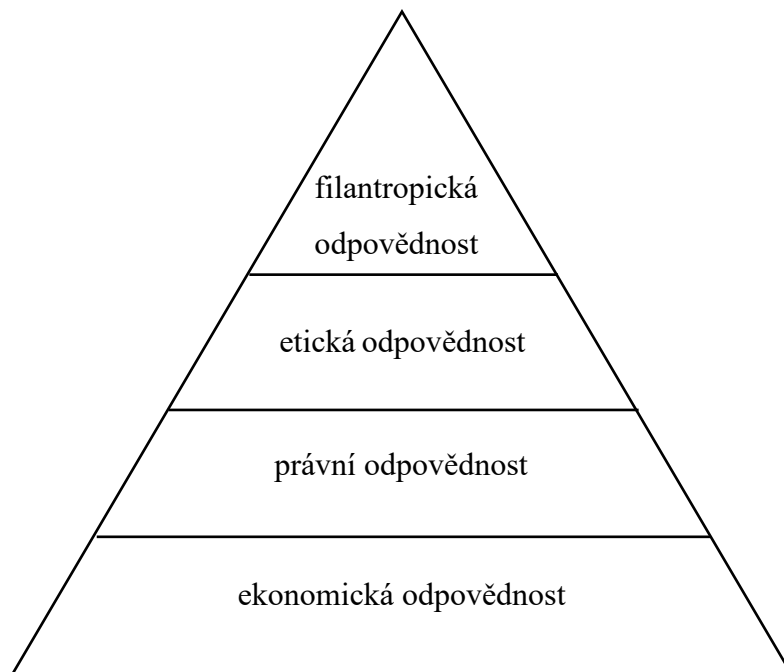
Pod oblast řízení podniku jsou zahrnuta témata jako je nezávislost vedení, jeho odměňování, práva akcionářů, firemní kultura, obchodní etika a etický kodex, daňová transparentnost a boj s korupcí, dále téma whistleblowing, řízení rizik včetně interních kontrol a auditů, struktura auditní komise, compliance a další (DFMG, b. r.).

Rizika a příležitosti v oblasti řízení mohou souviset se samotnou hierarchickou strukturou podniku. Je třeba nastavit odpovídající odměňování managementu, které by mělo zajistit neskryvání skutečného stavu podniku, dále motivaci řídicích pracovníků a dohled nad jejich vedením, dodržování práv akcionářů a transparentní uvádění vazeb na spřízněné osoby. Je třeba vytvářet vnitřní procesy a politiky tak, aby bylo zajištěno efektivní rozhodování za dodržení právních předpisů. Tyto procesy a politiky musí podléhat pravidelné modifikaci z důvodu proměnlivosti rizik s nimi souvisejícími v čase (Březinová, 2023).

2.4 Společenská odpovědnost firem v kontextu ESG

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, zkráceně CSR) je dobrovolný koncept vykonávaný nad rámec zákonných povinností podniku. Jedná se o začlenění sociálních a environmentálních zájmů do podnikatelských činností a vztahů se stakeholdery (Krause, 2019). Pojem CSR je často spojován se jménem Archie B. Carrola, který rozdělil CSR do čtyř komponent a sestavil z nich pyramidu CSR (viz Obrázek č. 1). Základ pyramidy tvoří ekonomická odpovědnost, následuje právní, etická a filantropická odpovědnost. Ekonomická odpovědnost reflektuje základní cíl podnikání, a to dosahovat zisku. Zároveň je nutné dodržovat právní normy, které určují, jaké chování je přijatelné a jaké není. Další

odpovědností podniku je být etický, tedy dělat to, co je správné a fér a vyhýbat se, nebo alespoň minimalizovat, škody, které by mohly být způsobeny stakeholderům. Poslední je filantropická odpovědnost, která představuje to, že by se podnik měl chovat jako dobrý občan, tedy přispívat ke kvalitě života pomocí charitativních aktivit v místní komunitě (Carrol, 1991).



Obrázek č. 1: Pyramida CSR

Zdroj: zpracováno dle (Carrol, 1991)

Oproti přístupu k CSR dle Carrola je v praxi více využíváný princip Triple Bottom Line, který jak již bylo řečeno, rozděluje odpovědnost podniku do tří pilířů – ekonomického, ekologického a sociálního. Cílem podniku, který se rozhodne pro začlenění CSR do svých činností, by mělo být vytvoření takové strategie, která propojuje všechny tři zmíněné pilíře (Koudelková, 2022). Ekologický a sociální pilíř jsou však v reálu často využity na úkor tvorby zisku. Mnohdy je CSR implementováno pouze jako nástroj k udržení pozornosti stakeholderů a není v souladu s vnitřním přesvědčením podniku. CSR by nicméně mělo být vnímáno jako možnost nových příležitostí i konkurenční výhody, ne pouze jako výdaj (Roobeek, de Swart a van der Plas, 2018).

Přirozený vývoj CSR tvoří přechod k ESG, a to kvůli potřebě hodnotit výkonnost podniků dle měřitelných a standardizovaných kritérií. Namísto dobrovolného odpovědného podnikání zaměřeného na pověst podniku se tak více prosazují strategické přístupy koncentrované na finanční hodnocení, specifika trhu a dlouhodobý úspěch. Přesto, že si jsou oba přístupy v mnoha ohledech podobné, mají i značné rozdíly. Prvním rozdílem je již zmíněná dobrovolnost CSR. Zatímco závazky podniků v rámci CSR týkající se dopadů na společnost,

environment a zúčastněné strany jsou činěny spíše na základě firemních hodnot a interní motivace, tak ESG je vázáno povinnými předpisy a všechny informace zveřejňované o udržitelných aktivitách podniku musí být doloženy konkrétními daty. I když se lze v CSR také setkat s kvantifikovanými cíli, častěji jsou kvalitativní s důrazem na zapojení zaměstnanců a budování pozitivního obrazu podniku. ESG je převážně zaměřeno na kvantitativní i kvalitativní data, která budují důvěru především u investorů. Co se týče implementace CSR, často si podnik vystačí pouze se specializovaným týmem, který v rámci firemní kultury realizuje projekty podporující filantropii podniku. Jedná se tedy o volnější přístup oproti ESG, kde implementace probíhá v rámci celé organizace a strategie ESG proniká do obchodního plánu podniku. Jsou taktéž nastaveny specializované procesy včetně pravidelného monitorování a transparentního reportování. V neposlední řadě se oba přístupy liší způsobem standardizace, kdy výstupy CSR si každá společnost vytváří nezávisle, kdežto ESG podléhá mezinárodním standardům (Pajot, 2024).

I přes své odlišnosti mohou oba přístupy v rámci podniku fungovat společně. Pro konkurenceschopnost podniku a udržení dobrého jména se stávají tyto přístupy přímo nezbytností, a to vzhledem k rostoucím očekáváním stakeholderů ohledně udržitelného a transparentního chování podniků (Pajot, 2024).

2.5 ISO v kontextu ESG

ISO je zkratka pro International Organization for Standardization, tedy organizaci vydávající standardy, jejichž cílem je sjednotit a standardizovat procesy a další parametry. Tyto standardy jsou vytvářeny na mezinárodní úrovni odborníky z různých oborů. Ověřené postupy upravené ve standardech mohou využít všechny podniky různých velikostí i z různých oborů. Po ověření plnění požadavků jednotlivých standardů může být podniku udělen certifikát, díky němuž je pak podnik v obchodním styku vnímán důvěryhodněji (Soukupová, 2023). Organizace má celkem 173 členů, přičemž každý reprezentuje jeden stát, a vydala přes více než 25 000 standardů (International Organization for Standardization [ISO], b. r.).

V oblasti řízení organizace jsou využívány tzv. MSS standardy neboli Management System Standard. Tyto standardy se soustředí na témata jako je ochrana životního prostředí, korupce, BOZP a další. Díky jejich využívání by daný podnik měl vědět, kam směřuje a zda je jeho směr správný, měl by zvažovat související rizika a příležitosti a být v souladu s prostředím, ve kterém působí. Ze zavedení těchto standardů mohou podnikům plynout benefity ve formě efektivnějšího řízení, zvýšení důvěryhodnosti u stakeholderů a s tím související posílení

dobrého jména podniku, zvýšení motivace zaměstnanců nebo efektivnější alokace finančních prostředků atd. Standardy typu MSS lze vzájemně integrovat a vytvořit tak systém spravující více aspektů provozu podniku, který bude v souladu s více standardy zároveň (Soukupová, 2023).

Řada ISO standardů může být základem při implementaci jednotlivých aspektů ESG. Oba rámce mají za cíl nastavit správný způsob řízení podniku, ESG navíc požaduje srovnatelný způsob vykazování dat. ISO i ESG jsou založeny na základě zkušeností z praxe, ESG stanovuje konkrétní požadavky na sledování, měření a vyhodnocování konkrétních ukazatelů, oproti tomu ISO ponechává určení ukazatelů na podniku. Při implementaci obou rámců je nezbytná kooperace napříč celým podnikem. Hlavní roli zastává vedení podniku, které nastavuje mantinely pro jednotlivé procesy, včetně odpovědností a pravomocí. Společné mají tyto rámce také to, že se zabývají řízením rizik, příležitostí a dopadů v jednotlivých oblastech. Na základě jejich vyhodnocení pak oba rámce požadují určení cílů a plánů k jejich dosažení. U ESG se vychází z významných oblastí jednotlivých aspektů stanovených dle analýzy dvojí materiality, ISO zohledňuje pouze danou oblast standardu. Jak ISO, tak ESG vyžaduje roční reporting. Vzniklý dokument u ISO je pouze interní, kdežto ESG report podléhá zveřejnění. Jak již bylo zmíněno, ESG je povinné pro určené subjekty, oproti tomu ISO je dobrovolné, pokud se nebere v potaz, že může být po podniku vyžadováno zákazníkem v dodavatelském řetězci (Soukupová, 2023).

Dle výše popsaného je zřejmé, že podniky, které již využívají ISO standardy, mohou některé informace využít i v rámci implementace ESG. Na ESG lze totiž pohlížet jako na integrovaný systém skládající se z několika ISO standardů, což přibližuje Tabulka č. 2, ve které jsou uvedeny ISO standardy, které lze pro implementaci ESG využít. Některé z uvedených standardů se prolínají i více aspekty ESG, nebo jsou společné pro všechny (Soukupová, 2023).

Tabulka č. 2: ISO standardy vztahující se k ESG

Oblast ESG	Standard ISO
E, G	14001 - systém řízení dopadů na životní prostředí
	46001 - systém řízení efektivního využívání vody
	50001 - systém řízení energetické hospodárnosti
S, G	22000 - systém řízení bezpečnosti potravin
	26000 - systém řízení společenské odpovědnosti
	27001 - systém řízení bezpečnosti informací
	37001 - systém řízení v oblasti úplatkářství
	44001 - systém řízení spolupráce v obchodních vztazích
	45001 - systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
E, S, G	9001 - systém řízení kvality
	22301 - systém řízení kontinuity podnikání
	28001 - systém řízení bezpečnosti dodavatelského řetězce
	37301 - systém řízení compliance
	55001 - systém řízení majetku
	56001 - systém řízení inovací

Zdroj: zpracováno dle (Soukupová, 2023; ISO, b. r.)

2.6 Implementace ESG reportování

Zpracování zprávy o udržitelnosti v souladu se směrnicí CSRD je proces, který vyžaduje pečlivou přípravu a nese s sebou také změny, které je potřeba v daném podniku provést. Níže jsou popsány kroky, dle kterých se podniky mohou řídit při zpracovávání svého ESG reportu.

2.6.1 Fáze přípravy

V procesu začleňování udržitelnosti do strategie podniku stojí v hlavní roli představenstvo podniku, které zodpovídá za dodržování všech stanovených standardů, ale také za důvěryhodnost zveřejňovaných informací. Je na představenstvu, aby určilo konkrétní pracovníky, kteří budou mít úkoly týkající se implementace ESG na starosti, a kteří zajistí koordinaci jednotlivých oddělení podniku a dalších zúčastněných stran. Je možné, že bude potřeba vytvořit speciální tým věnující se pouze činnostem souvisejícím s ESG (Ibisz a Gregor, 2023).

Dalším krokem je identifikace uživatelů zprávy o udržitelnosti. Informace ve zprávě zveřejněné mohou ovlivnit rozhodování jejích uživatelů, proto je důležité je identifikovat, a to včetně jejich očekávání a potřeb. Zpravidla lze uživatele zpráv o udržitelnosti rozdělit na dvě skupiny. Jednou z nich jsou přímí uživatelé a čtenáři, kam se řadí investoři, věřitelé, správci aktiv, pojišťovny a další. Druhou skupinou jsou ostatní zúčastněné strany, to mohou být např. zaměstnanci, spotřebitelé, dodavatelé atd. (Ibisz a Gregor, 2023).

2.6.2 Analýza

Ve fázi analýzy by měly podniky provést **analýzu současného stavu** v jednotlivých oblastech ESG včetně interního auditu. V případě nedostatku interních odborníků lze využít služeb externích poradců (Jílková a Knihová, 2024). Nezbytné je určení klíčových témat, kterými se podnik v rámci jednotlivých aspektů ESG bude zabývat, a to včetně stanovení cílů. Snahou podniku by mělo být propojit obchodní strategii se strategií ESG, tedy integrovat principy udržitelnosti do klíčových procesů podniku. Propojení ESG se strategií, řízením rizik a výkaznictvím zlepšuje rozhodování, odhaluje nové příležitosti a posiluje důvěru zainteresovaných stran (Ibisz a Gregor, 2023).

Do fáze analýzy spadá rovněž **dialog se zúčastněnými stranami**. Zapojení zúčastněných stran pomáhá organizacím shromažďovat informace, řídit rizika a budovat důvěru. Je klíčové pro hodnocení témat udržitelnosti, náležitou péči a zlepšení rozhodování. Efektivní zapojení vyžaduje jasné cíle, vhodné metody jako jsou průzkumy nebo workshopy, a komunikaci výsledků. Mezinárodní dokumenty, např. obecné zásady OSN a pokyny OECD, zdůrazňují význam tohoto procesu pro odpovědné podnikání, protože umožňuje organizacím lépe pochopit dopady jejich činnosti a přijímat opatření pro jejich minimalizaci (Ibisz a Gregor, 2023).

Jako poslední by ve fázi analýzy mělo proběhnout **posouzení materiality** jednotlivých témat, která vyplynou z dialogů se stakeholdery. Jak bylo zmíněno výše, tato témata je potřeba posuzovat dle principu dvojí významnosti, tedy podle významnosti dopadů a finanční významnosti. Při posuzování témat je vhodné ptát se např. na to, jaká témata jsou dle stakeholderů důležitá, zda je podnik schopen dané dopady ovlivnit či nikoliv, zda představují některé dopady finanční riziko nebo naopak příležitost. Dopady je vhodné posuzovat taktéž dle časového horizontu a pravděpodobnosti jejich vzniku (Flagship Impact, 2024).

Hodnocení materiality je doporučováno pravidelně revidovat, jelikož může časem docházet ke změně významnosti jednotlivých témat. Tyto změny je tedy třeba zohlednit. Změny mohou nastat působením jak interních, tak externích vlivů. Může se jednat např. o změny legislativy, očekávání stakeholderů nebo o vznik nových rizik a příležitostí. Posledním krokem při posuzování materiality je pak dle analýzy standardů pro reportování (ESRS) určit informace relevantní pro použití v reportu. Pokud jsou nějaké informace pro podnik zásadní, a nejsou součástí standardů, měl by je také uvést (Ibisz a Gregor, 2023).

2.6.3 Sběr dat

V rámci **výběru ukazatelů** lze podniku doporučit, aby nejprve z indikátorů ESRS vybral ty, které jsou pro něj podstatné. Jako pomůcka může posloužit tabulka všech indikátorů ESRS, kterou vytvořila společnost EFRAG. Je důležité nevynechat žádné z povinných ukazatelů, tedy ty dle standardu ESRS 1. Z vybraných ukazatelů pak na základě gap analýzy (analýzy mezer) podnik zjistí, jaká data již shromažďuje a jaká mu chybí (Flagship Impact, 2024).

Pro získání či zpřesnění požadovaných údajů může být nezbytné upravit interní procesy sběru a kontroly dat tak, aby i nadále měla vypovídající hodnotu pro vrcholový management. Takové úpravy a následná implementace jsou bezesporu časově náročné, proto by je podnik měl činit s dostatečnou časovou rezervou. Pro sběr dat je vhodné také zřídit datové platformy. Pokud pro určitá témata udržitelnosti podnik nedisponuje spolehlivými ukazateli, není jeho povinností shromažďovat údaje pro všechny ukazatele, měl by se ale pokusit o nalezení alternativních informací nebo i vědeckých poznatků (Ibisz a Gregor, 2023).

Poté následuje samotný **sběr dat**, který je jak časově, tak i zdrojově nejnáročnějším krokem v celém procesu reportování. Ještě před jeho zahájením by podnik měl nejprve jasně definovat rozsah reportingu, tedy určit, co bude zahrnuto do sbíraných informací. Následně je potřeba stanovit časový rámec, během kterého bude sběr dat probíhat, a určit vlastníky dat spolu se zdroji, z kterých budou data pocházet. Důležitou součástí přípravy je také vzdělávání vlastníků dat o specifických informačních požadavcích, aby zajistili jejich správné pochopení a dodržování. Současně by organizace měla vybrat vhodná datová řešení a zajistit zavedení spolehlivého procesu pro kontrolu a řízení kvality shromážděných údajů. Tento přístup podporuje přesnost a spolehlivost výsledného reportingu (Ibisz a Gregor, 2023).

2.6.4 Vypracování zprávy o udržitelnosti

Při vypracovávání zprávy o udržitelnosti, která má být součástí zprávy vedení podniku, je třeba dbát na kvalitu obsahu. Kvalitativní a kvantitativní informace ve zprávě zveřejněné by měly být relevantní pro stakeholdery. Struktura zprávy by měla obsahovat jak obecnou část, tak část věnovanou každému z aspektů ESG. V případě konsolidované zprávy o udržitelnosti by měla být dodržena stejná struktura jako v rámci finančního výkaznictví. Období, za které je zpráva vypracována by mělo taktéž korespondovat s finančními výkazy. V rámci zprávy o udržitelnosti by mělo být zřejmé, které informace jsou povinné, a které doplňkové. Je třeba pamatovat také na transparentnost a řádně vysvětlit nepřesnosti či metodické změny. Irelevantní informace je doporučeno v reportu neuvádět (Ibisz a Gregor, 2023).

Důležité je být při vytváření dalších zpráv o udržitelnosti konzistentní, aby mohl jak podnik, tak zúčastněné strany sledovat pokroky v plnění stanovených cílů. Není vhodné často měnit témata udržitelnosti i jednotlivé ukazatele. K důvěryhodnosti zprávy o udržitelnosti přispěje, pokud budou kromě pozitivních výsledků uvedeny i ty negativní včetně odůvodnění, proč nedošlo např. k naplnění stanoveného cíle. Zpráva o udržitelnosti by měla být stručná, se zaměřením na prioritní témata, která budou podložena relevantními ukazateli (Flagship Impact, 2024).

3 METODIKA PRÁCE

Cílem této práce je na základě analýzy principů ESG navrhnout opatření pro implementaci ESG reportování ve vybrané společnosti v souladu s požadavky směrnice CSRD Evropské unie.

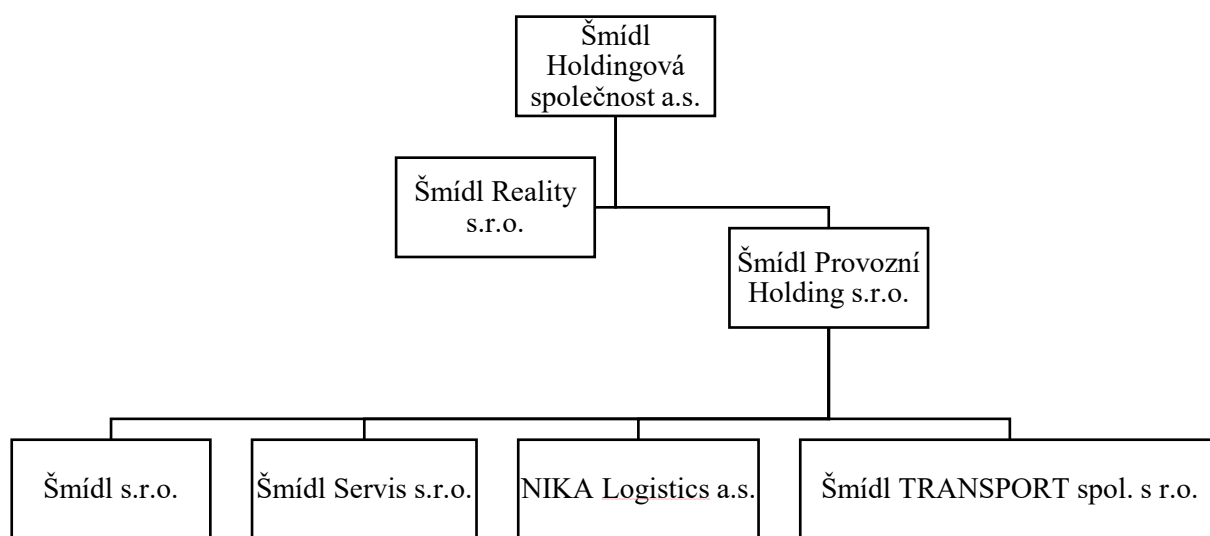
Na základě stanoveného cíle práce a teoretických poznatků bude provedena komplexní analýza přístupů vybrané společnosti v oblasti environmentální, sociální a oblasti správy a řízení podniku. Rovněž bude provedena analýza dosavadních postupů vybrané společnosti v implementaci ESG reportování. Data pro vypracování analýz budou použita jak z veřejně dostupných, tak interních zdrojů. Z veřejně dostupných zdrojů budou využity oficiální webové stránky vybrané společnosti, výroční zpráva nebo publikované magazíny této společnosti. Dále budou využita interní data a dokumenty vybrané společnosti jako jsou interní směrnice, hodnotící zprávy či interní prezentace a výstupy dodavatelské společnosti Green0meter s.r.o. Všechna interní data byla autorce této práce poskytnuta manažerkou kvality vybrané společnosti. Doplnkovým zdrojem informací budou také vlastní poznámky autorky práce z interních jednání.

Analýza získaných dat bude provedena ve více krocích. Nejprve bude provedena obsahová analýza dokumentů, která umožní identifikovat klíčová témata a přístupy vybrané společnosti v jednotlivých oblastech ESG. Následně bude využita srovnávací analýza, jejímž cílem bude porovnat současný stav ESG reportování vybrané společnosti s doporučeným postupem jeho implementace a identifikovat případné nedostatky či oblasti pro zlepšení.

Na základě výsledků provedených analýz budou v závěrečné části práce navržena konkrétní opatření a doporučení pro implementaci ESG reportování ve vybrané společnosti. Tato doporučení budou reflektovat nejen požadavky evropské legislativy (směrnice CSRD), ale také specifika dané společnosti, její velikost a sektor ve kterém působí. Cílem návrhů bude zajistit efektivní, transparentní a udržitelný systém ESG reportování, který bude v souladu s očekáváními všech stakeholderů.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Šmídl Holdingová Společnost a.s. (dále jen „ *Holding Šmídl*“) se sídlem v Žamberku je společností působící v oblasti dopravních a logistických služeb, jejíž historie spadá až do roku 1990. Původní společnost založil pan Vladimír Šmídl, který stojí v čele Holdingu Šmídl spolu se svou dcerou MVDr. Martinou Šmídlovou (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2025). Holdingové uspořádání vznikalo postupným rozvojem aktivit, ale i několika obchodními akvizicemi. Do Holdingu Šmídl, který byl oficiálně založen v roce 2014 dále patří společnosti Šmídl Reality s.r.o., Šmídl Provozní Holding s.r.o., Šmídl s.r.o., Šmídl Servis s.r.o., ŠMÍDL TRANSPORT spol. s r.o. a NIKA Logistics a.s. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2025). Služby v dopravě a logistice v rámci Holdingu Šmídl vykonávají společnosti Šmídl s.r.o. a NIKA Logistics a.s. Ostatní společnosti zajišťují podpůrné činnosti jako je finanční řízení, řízení lidských zdrojů, obchod, IT, řízení kvality a ochrany životního prostředí, ale také údržba a správa vozového parku a správa nemovitostí (Holding Šmídl, 2024). Vnitřní uspořádání Holdingu Šmídl je znázorněno na Obrázku č. 2.



Obrázek č. 2: Vnitřní uspořádání Holdingu Šmídl

Zdroj: zpracováno dle (NIKA Logistics, 2024)

Holding Šmídl je největším dopravcem na poli silniční nákladní dopravy z pohledu počtu provozovaných vozidel na českém trhu. Nabízí nejen vnitrostátní a mezinárodní přepravy a služby v logistice, do jeho portfolia spadá i zajišťování nadrozměrných přeprav, vysokohodnotových přeprav a přeprav nebezpečných látek, přepravy sypkých hmot, krmiv a další. Flotila Holdingu Šmídl se skládá z více než 550 vozidel, v celkem jedenácti pobočkách v České republice pak pracuje více než 800 zaměstnanců (NIKA Logistics, 2025).

Jako své poslání uvádí Holding Šmídl následující: „*Hlavním cílem aktivit a činností Holdingu Šmídl je trvalý růst a neustálé zlepšování v oblasti dopravy a logistiky při dodržování všech závazných požadavků. Tohoto cíle chceme dosáhnout zejména díky dodržování pěti základních pilířů naší práce.*“ (NIKA Logistics, 2025).

Mezi pět pilířů, které jsou zmíněny v poslání Holdingu Šmídl patří (NIKA Logistics, 2025):

- **Spokojený a loajální zákazník**
 - V rámci tohoto pilíře je pro Holding Šmídl prioritní upřednostňovat kvalitu nad kvantitou a poskytovat spolehlivé služby nadprůměrné kvality a zajistit tak trvalou spokojenost svých zákazníků.
- **Spokojený a loajální zaměstnanec**
 - Za účelem poskytování kvalitních a profesionálních služeb zákazníkům buduje Holding Šmídl tým kvalitních zaměstnanců; rovněž dbá na bezpečí při práci a ochranu svého majetku.
- **Technika a investice**
 - Holding Šmídl svými nadprůměrnými investicemi do vozového parku trvale snižuje průměrné stáří svých vozidel, udržuje také vysokou úroveň jejich údržby.
- **Legislativa a normy**
 - Holding Šmídl důsledně dodržuje všechny normy, které se ho týkají.
- **Životní prostředí**
 - Vzhledem ke své oblasti podnikání se Holding Šmídl snaží snižovat svou produkci CO₂, spotřebu pohonných hmot i dalších energií.

Dle údajů z výroční zprávy Holdingu Šmídl za účetní období roku 2023 dosahovala bilanční suma Holdingu Šmídl více než 2,15 mld. Kč. Čistý obrat za toto účetní období byl více než 2,47 mld. Kč. V roce 2023 zaměstnával Holding Šmídl průměrně 815 zaměstnanců a vedoucích pracovníků (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2025). Všechny uvedené hodnoty překračují limity stanovené směrnicí CSRD pro velké podniky, které mají povinnost zveřejňovat zprávu o udržitelnosti pro účetní období začínající od 1. 1. 2027. Z toho vyplývá, že tato povinnost se vztahuje i na Holding Šmídl.

4.1 Zainteresované strany (stakeholders)

Pro efektivní činnost Holdingu Šmídl je klíčové mít přehled o zainteresovaných stranách, jejich preferencích a požadavcích. Zároveň může Holding Šmídl vůči těmto stranám definovat své vlastní požadavky a preference, které ovlivňují vzájemnou spolupráci.

Jednou z hlavních zainteresovaných stran jsou samotní vlastníci a management Holdingu Šmídl. Ti mají zájem na tom, aby byla naplňována strategie Holdingu Šmídl a dodržovány nastavené politiky, případně definují nové cíle, které budou v souladu se strategií.

Další zainteresovanou stranou jsou zaměstnanci Holdingu Šmídl, kteří mají vysoký vliv na dosahování stanovených cílů. Pro Holding Šmídl je stěžejní, aby měl dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, které se snaží motivovat a uspokojovat jejich potřeby za dodržování všech stanovených norem. Důležití jsou rovněž potenciální zaměstnanci, kteří pro Holding Šmídl představují příležitost. Prostřednictvím náborové politiky se je snaží motivovat, aby se stali součástí jejich týmu.

Od svých dodavatelů, kteří představují významnou zainteresovanou stranu, Holding Šmídl očekává dodávky požadovaných produktů a materiálu, stejně jako poskytování služeb, a to vše kvalitně, včas a za odpovídající cenu. Mezi klíčové dodavatele Holdingu Šmídl patří především dodavatelé nafty, pneumatik, techniky, mýtného a také nájemci vybraných prostor, kde Holding Šmídl působí.

Jak bylo zmíněno výše, posláním Holdingu Šmídl je mít spokojeného a loajálního zákazníka. Management tedy zajišťuje, aby byly předně jasně definovány a správně pochopeny požadavky zákazníka, které se pak Holding Šmídl snaží trvale naplňovat. Určuje rovněž rizika a příležitosti v této oblasti, které by mohly ovlivnit schopnost zvyšovat spokojenost zákazníka a shodu produktů a služeb. Zpětnou vazbu od zákazníků získává Holding Šmídl průběžně v rámci obchodních jednání, přičemž zjištěné nedostatky jsou následně řešeny na poradách obchodního oddělení. Mezi klíčové zákazníky společnosti NIKA Logistics a.s. patří převážně společnosti ze svatebního segmentu jako je Wienerberger, BMI Bramac, Goldbeck, ale také Tatra, Knorr-Bremse a další. Společnost Šmídl s.r.o. pak své služby poskytuje partnerům IVECO BUS, Synthesia, Philip Morris International, Ravensburger a dalším.

Kromě výše zmíněných zainteresovaných stran má na činnosti Holdingu Šmídl vliv také konkurence, která je v odvětví nákladní autodopravy veliká. Dále také zákonodárci, orgány státní správy a kontrolní orgány, jejichž závazné požadavky dané příslušnou legislativou se Holding Šmídl snaží co nejlépe naplňovat.

4.2 Obchodní model

Hodnotovou nabídku Holdingu Šmídl představuje zajišťování spolehlivých a kvalitních služeb v oblasti dopravy a logistiky, taktéž speciálních přeprav. Většina vozidel Holdingu Šmídl splňuje ekologické normy EURO 6. Díky satelitnímu on-line sledování těchto vozidel a jejich pečlivé údržbě je zvýšena spolehlivost poskytovaných služeb. Holding Šmídl dbá rovněž na bezpečnostní předpisy a standardy, aby nedošlo k poškození přepravovaného zboží a minimalizovalo se riziko nehod. Doprava a logistika představují **klíčové aktivity** Holdingu Šmídl. Mezi podpůrné procesy poté patří personální a finanční řízení, řízení projektů, IT, kvality a ochrany životního prostředí, dopravní systémy a správa a údržba budov a techniky. V Příloze A je zobrazena procesní mapa Holdingu Šmídl, která dokumentuje jeho hlavní a podpůrné činnosti.

Cílovými **zákazníky** Holdingu Šmídl jsou převážně jiné podnikatelské subjekty z výrobního a stavebního sektoru, automobilového průmyslu a další. **Vztahy se zákazníky** jsou udržovány v rámci obchodních, ale i neformálních setkání. Při provozní komunikaci se zákazníci využívá Holding Šmídl jako **distribuční kanál** osobní komunikaci, datovou, telefonickou a e-mailovou i jinou online komunikaci, softwarové aplikace mnohdy poskytované přímo zákazníkům, sdílené disky a další. K propagaci služeb slouží Holdingu Šmídl webové stránky, sociální sítě a pololetní magazín s názvem Umění pohybu, který přibližuje aktuální dění a projekty Holdingu Šmídl.

Klíčové zdroje pro uspokojování potřeb zákazníků tvoří zaměstnanci, vlastní vozidla a spediční a externí dopravci (čili subdodavatelé), kteří pokrývají tu část zakázek, kterou Holding Šmídl nedokáže zajistit vlastními vozidly. Dále pak skladovací prostory, technologie a základna stálých zákazníků. S tím souvisí i **nákladová struktura**, kdy nejvíce prostředků je vynakládáno na obnovu a údržbu vozového parku, komodity a zboží nezbytné pro provoz nákladních vozidel, mzdy zaměstnanců, daně a pojistné, náklady na subdodávky a pronájmy skladovacích prostor, stejně jako na dodávky energií pro provoz logistických center.

Z výše uvedeného vyplývají **klíčoví partneři** Holdingu Šmídl, kterými jsou externí dopravci a spediční společnosti, dodavatelé paliva a pneu, techniky, náhradních dílů, poskytovatelé skladovacích prostor, ale také finanční instituce, které pomáhají financovat nákup nové techniky, pojišťovny a další.

Příjmové toky Holdingu Šmídl korespondují s jeho hlavními činnosti, tedy dopravními a logistickými službami. S hlavními zákazníky fungují obchodní vztahy na základě uzavřených smluv, s ostatními na základě objednávek.

5 ANALÝZA PRINCIPŮ ESG

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu aktivit Holdingu Šmídl v jednotlivých oblastech ESG. Cílem analýzy je identifikovat, jak Holding Šmídl přistupuje k ochraně životního prostředí, jaké jsou jeho sociální iniciativy, a jak se zasazuje o odpovědné řízení.

5.1 Environmentální oblast

Oblast dopravy je značně náročná na produkci emisí CO₂, což si Holding Šmídl plně uvědomuje, a proto se snaží minimalizovat dopady svých činností na životní prostředí. Environmentální procesy jsou v Holdingu Šmídl upraveny v souladu s normou ISO 14001, což potvrdil i periodický audit absolvovaný v roce 2024.

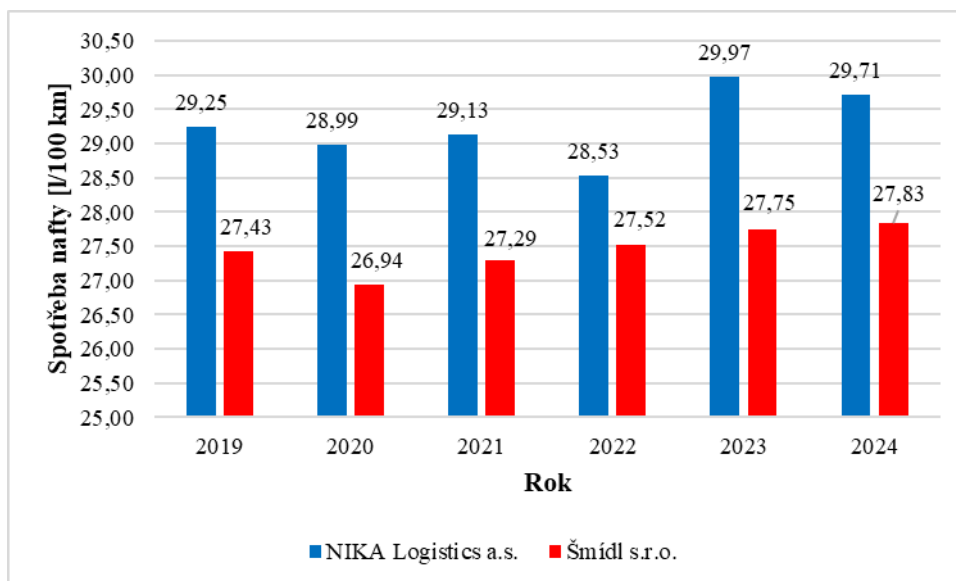
5.1.1 Parametry sledované v environmentální oblasti

V environmentální oblasti Holding Šmídl monitoruje následující parametry (Holding Šmídl, 2025):

- spotřeba pohonných hmot při provozu nákladních vozidel;
- množství CO₂ vyprodukovaného provozem nákladních vozidel;
- energetická náročnost budov, objektů a areálů provozoven Holdingu Šmídl (spotřeba energií);
- produkce odpadů;
- spotřeba vody;
- environmentální incidenty.

Spotřeba pohonných hmot a množství vyprodukovaného CO₂

Na spotřebu pohonných hmot má vliv mnoho faktorů. Může to být technický stav vozidla a jeho stáří, hmotnost nákladu, jízdní styl řidiče, terén, dopravní situace atd. Holding Šmídl dlouhodobě monitoruje a vyhodnocuje spotřebu svých nákladních vozidel a celkový jízdní styl řidičů a definuje opatření ke snižování spotřeby pohonných hmot. Pro monitoring využívá Holding Šmídl systém Echotrack a další telematické systémy, které sbírají data o spotřebě paliva, otáčkách motoru, rychlosti vozidel, brzdění, aktuálním pohybu vozidel atd. Řidiči Holdingu Šmídl procházejí školením efektivní jízdy. K dosahování lepších jízdních výsledků jsou řidiči motivováni rovněž finančně. V níže uvedeném grafu je znázorněn vývoj průměrné spotřeby nafty společnosti Šmídl s.r.o. a NIKA Logistics a.s.



Obrázek č. 3: Vývoj průměrné spotřeby nafty členů Holdingu Šmídl v letech 2019-2024

Zdroj: zpracováno dle (Holding Šmídl, 2025)

Z Obrázku č. 3 je patrné, že průměrná spotřeba nafty vozidel společnosti NIKA Logistics a.s. je cca o 2 l/100 km vyšší, než jak je tomu u vozidel společnosti Šmídl s.r.o. Tyto rozdíly mohou být způsobeny rozdílným charakterem přeprav (např. nadrozměrné přepravy) a skladbou zboží, které každá z uvedených společností převáží. Průměrná spotřeba nafty vozidel společnosti Šmídl s.r.o. se od roku 2020 nepatrně zvyšovala, a to vzhledem k nákupu nových vozidel jiných značek než v předešlých letech, která však vykazují vyšší spotřebu pohonných hmot. Společnost Šmídl s.r.o. rovněž zaměstnává více řidičů z řad cizinců, kteří nemají tolik osvojeny návyky efektivní jízdy. Metodika výpočtu průměrné spotřeby nafty u vozidel společnosti NIKA Logistics a.s. je srovnatelná s metodikou společnosti Šmídl až od roku 2023, kdy byl telematický systém Echotrack instalován do všech vozidel společnosti NIKA Logistics a.s. Jak je patrné z Obrázku č. 3, mezi lety 2023 a 2024 se průměrná spotřeba nafty podařila společnosti NIKA Logistics a.s. snížit.

Z telematických systémů vozidel, které jsou v nich od výrobců umístěny, lze rovněž získat data pro vyhodnocení množství vyprodukovaného CO₂. Tento parametr hraje roli i při nákupu nákladních vozidel, a tak se výrobci snaží objem vyprodukovaného CO₂ na jednu tunu a jeden kilometr stále snižovat. Tabulka č. 3 znázorňuje absolutní hodnoty tun CO₂ vyprodukované nákladními vozidly Holdingu Šmídl za rok 2022-2024.

Tabulka č. 3: Tuny CO₂ vyprodukované v letech 2022-2024

rok	2022	2023	2024
tuny CO ₂	40 555	40 317	41 169

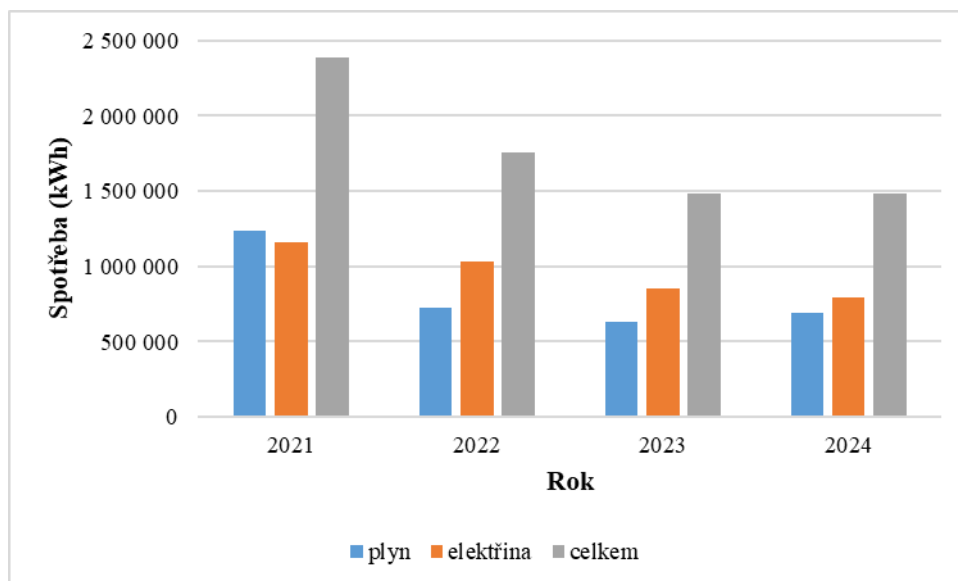
Zdroj: zpracováno dle (Holding Šmídl, 2025)

Z dat v Tabulce č. 3 je patrné, že nárůst mezi roky 2023 a 2024 činil cca 2 %. Holding Šmídl (2025) však uvádí, že mezi těmito lety došlo rovněž k nárůstu celkových najetých kilometrů nákladními vozidly o téměř 4 %, tudíž z celkového hlediska lze tento malý nárůst vyprodukovaného CO₂ hodnotit pozitivně.

V roce 2024 v rámci svého úsilí snižovat emise CO₂ zařadil Holding Šmídl do provozu rovněž vozidla s pohonem LNG (zkapalněný zemní plyn), která najela za rok 2024 celkem přes 120 000 km (Holding Šmídl, 2025). GasNet (2022) k tomuto palivu uvádí, že oproti naftě se při využívání LNG v nákladní dopravě vyprodukuje o 20 % méně CO₂ a 70 % méně plynů s obsahem dusíku. Dojezd na jedno natankování by měl být až 1 500 km. Jelikož je však počet čerpacích stanic LNG v České republice nízký, je možné tato vozidla využívat pouze na pravidelné a konkrétně určené trasy, což jsou vzhledem ke skladbě zakázek Holdingu Šmídl limitující faktory.

Energetická náročnost budov

Sledování spotřeby energií je důležité především v logistických centrech a dílenských prostorech Holdingu Šmídl, které jsou z hlediska energetické náročnosti významné. Vyhodnocování spotřeby energií tak může sloužit k zefektivnění řízení logistických a skladovacích procesů (Holding Šmídl, 2025). Obrázek č. 4 znázorňuje spotřebu plynu a elektrické energie v Holdingu Šmídl v letech 2021-2024.



Obrázek č. 4: Spotřeba elektrické energie a plynu v Holdingu Šmídl v letech 2021-2024

Zdroj: zpracováno dle (Holding Šmídl, 2025)

Z Obrázku č. 4 vyplývá, že v letech 2021-2023 docházelo k poklesu spotřeby plynu, v roce 2024 byl však oproti roku 2023 zaznamenán nárůst ve výši 9 %. Značný vliv na spotřebu plynu v daném období měl zejména vývoj teploty a v neposlední řadě také rozšíření provozoven. Spotřebu elektrické energie se dařilo mezi jednotlivými lety snižovat.

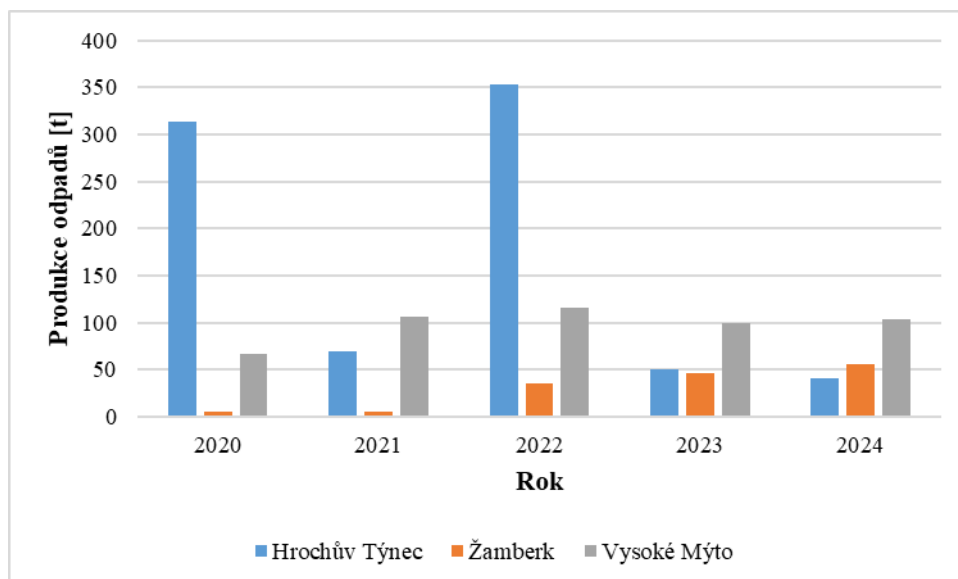
V roce 2024 přispělo ke snížení spotřeby elektrické energie zprovoznění fotovoltaické elektrárny v provozovně logistického centra společnosti Šmídl s.r.o. ve Vysokém Mýtě v září roku 2024. Vyprodukované přebytky elektrické energie byly dále sdíleny s provozovnou společnosti Šmídl s.r.o. v Žamberku a s provozovnou společnosti NIKA Logistics a.s. v Hrochově Týnci. Tím bylo přispěno k vyrovnaní zvýšené energetické náročnosti budov v Hrochově Týnci, která byla způsobena otevřením nového servisu nákladních vozidel (Holding Šmídl, 2025).

Zprovozněná fotovoltaická elektrárna dosahuje výkonu 300,12 kWp, přičemž se předpokládá roční výroba cca 250 MWh energie, která by měla dostačovat na vlastní spotřebu areálu. Holding Šmídl díky fotovoltaické elektrárně očekává úsporu cca 33 % roční spotřeby energie a s tím související snížení emisí CO₂ až ve výši 180 tun ročně (Holding Šmídl, 2024b).

Produkce odpadů

Holding Šmídl nezaznamenává produkci odpadů ve všech svých provozovnách. V některých provozovnách, které si Holding Šmídl pronajímá je původcem odpadů pronajímatel, to znamená, že všechny vyprodukované odpady vykazuje jako své. V celkové produkci odpadů

tvoří významnou část nebezpečné odpady, které vznikají na provozovnách, kde jsou v provozu myčky a servisy nákladních vozidel. Jedná se o provozovny ve Vysokém Mýtě, Žamberku a Hrochově Týnci. Nebezpečné odpady, které tyto provozovny produkují jsou tvořeny zejména zaolejovanou vodou, která je produkována na myčkách vozidel, dále pak olejovými filtry a vyjetými oleji. Vyjeté oleje od Holdingu Šmídl dále vykupuje společnost AVISTA OIL s.r.o., která je poté recykluje. Voda v myček je odváděna do biologických čističek odpadních vod, kde je až 80 % vody recyklováno a dále využíváno, ostatní voda putuje do kanalizace. Celková produkce odpadů nejvýznamnějších producentů je znázorněna na Obrázku č. 5. Holding Šmídl dále monitoruje produkci odpadů na provozovnách v Liberci a v Pardubicích, kde je tato produkce však minimální (v řádu jednotek tun), proto není uvedena na Obrázku č. 5.



Obrázek č. 5: Produkce odpadů vybraných provozoven Holdingu Šmídl v letech 2020-2024

Zpracováno dle (Holding Šmídl, 2025)

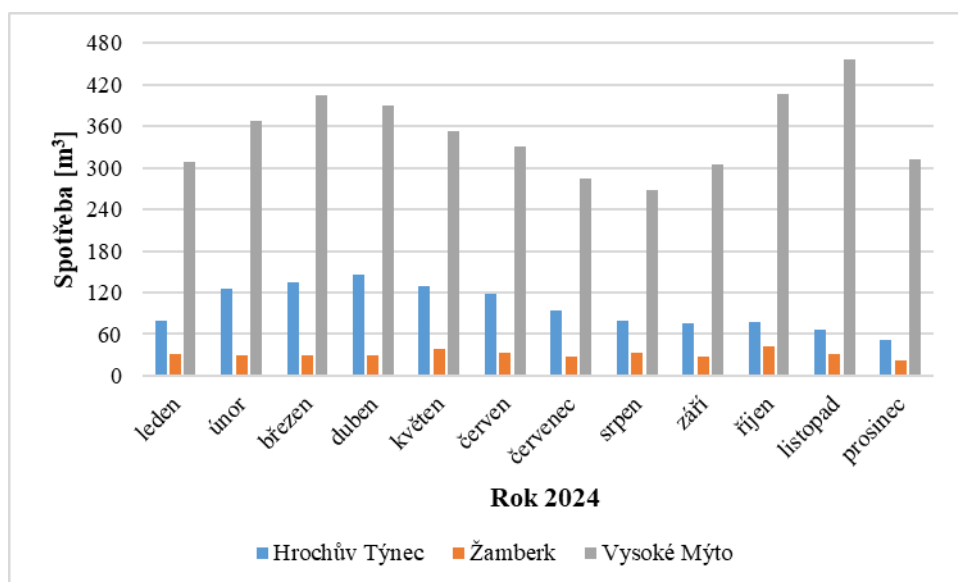
Z Obrázku č. 5 je patrné, že v letech 2020 a 2022 produkovala nejvíce odpadu provozovna v Hrochově Týnci. V roce 2022 však byla vyřazena z provozu původní myčka automobilů, což přispělo ke snížení produkce odpadu. Zvýšená produkce odpadů v provozovně v Žamberku byla způsobena nárůstem objemu umytých vozidel, jehož cílem bylo zvýšit finanční efektivitu provozu zdejší myčky automobilů.

Přestože je Holding Šmídl dopravní společností, je zajímavé, že neprodukuje odpadní pneumatiky. Pneuservis je zajišťován externí společností, která opotřeбенé pneumatiky likviduje, případně u nich provádí protektorování (nahrazení běhounu novým plátem).

Spotřeba vody

Převažujícím zdrojem vody pro Holding Šmídl je vodovodní řad, marginálně pak studniční voda, která je využívána pro provoz myčky vozidel v provozovně v Žamberku. Voda z těchto zdrojů je následně vypouštěna přímo do kanalizace, stejně jako odpadní voda, kterou čistí až městské čistírny odpadních vod. V provozovně ve Vysokém Mýtě je dešťová voda sváděna do čistírny odpadních vod a poté vypouštěna do vod povrchových. Z takto vypouštěné vody jsou pravidelně odebírány vzorky a je sledováno, zda nejsou překročeny zákonem stanovené limity ukazatelů znečištění.

Spotřebu vody Holding Šmídl monitoruje v provozovnách v Žamberku, Vysokém Mýtě a Hrochově Týnci. Na Obrázku č. 6 jsou zobrazeny hodnoty z odečtu vodoměrů v těchto provozovnách v jednotlivých měsících roku 2024. Hodnoty pro provozovnu v Žamberku nezahrnují spotřebu vody v myčce automobilů, která využívá studniční vodu.



Obrázek č. 6: Spotřeba vody v provozovnách Holdingu Šmídl v roce 2024

Zdroj: zpracováno dle (Holding Šmídl, 2025b)

Z Obrázku č. 6 vyplývá, že největší spotřeba vody je v provozovně ve Vysokém Mýtě, což koresponduje s tím, že se jedná o největší provozovnu, kde je umístěno i logistické centrum společnosti Šmídl s.r.o. Výkyv v listopadu roku 2024 byl způsoben únikem vody.

Environmentální incidenty

V roce 2024 došlo v Holdingu Šmídl pouze mimořádně k událostem majícím malý dopad na životní prostředí. Jednalo se o úkapy nebo úniky nafty z odstavených vozidel, jelikož v letních měsících způsobují vysoké teploty zvětšení objemu pohonných hmot v nádržích a při nedodržení pokynů řidiči ke správnému tankování do odstavených vozidel dochází

k přetečení nádrže. Jinak k žádnému významnému environmentálnímu incidentu či havárii nedošlo. Holding Šmídl veškeré incidenty týkající se životního prostředí zaznamenává do příslušné evidence.

5.1.2 Rizika a příležitosti v environmentální oblasti

Holding Šmídl pravidelně určuje rizika, která souvisí s environmentálními aspekty jeho činností. Pro kvantifikaci míry rizika je využíváno bodové stupnice s maximálním počtem 30 bodů. Za zanedbatelné se považuje takové riziko, které dosahuje 10 nebo méně bodů. Dále je rozlišováno malé riziko (od 11 do 14 bodů), střední riziko (od 15 do 19 bodů), velké riziko (od 20 do 25 bodů) a velmi vysoké riziko (od 26 do 30 bodů) (Holding Šmídl, 2024a).

Pro rok 2024 byla Holdingem Šmídl definována rizika uvedená v Tabulce č. 4:

Tabulka č. 4: Rizika Holdingu Šmídl v environmentální oblasti

míra rizika	riziko
zanedbatelné	snížení kvality ovzduší vlivem produkce emisí
	zátěž životního prostředí hlukem z provozu nákladních vozidel
	znečištění půdy nebo vody únikem závadných látek
	vznik nebezpečných odpadů vlivem havárie vozidla
	vznik nebezpečných odpadů vlivem manipulace s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky
	rizika spojená s přepravami v režimu ADR (přeprava nebezpečných nákladů)
	vznik odpadů z běžné provozní činnosti
	znečištění pod vlivem chybné manipulace s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky nebo chybné obsluhy technologie
znečištění životního prostředí vlivem havárie vozidla LNG	
střední	úbytek přírodních zdrojů vlivem spotřeby PHM a energií

Zdroj: zpracováno dle (Holding Šmídl, 2024a)

V environmentální oblasti bylo jako příležitost vnímáno zavedení trvalých, vysoce účinných opatření, která by snížila spotřebu pohonných hmot a energií. Jiné strategie ani cíle v environmentální oblasti Holding Šmídl stanoveny nemá.

5.1.3 Ostatní aktivity

V rámci svých environmentálních aktivit pořídil v roce 2024 Holding Šmídl první služební elektromobil s nabíjecí stanicí. Po zhodnocení přínosů tohoto elektromobilu bude případně rozhodnuto o pořízení dalších takových elektromobilů, což přispěje k podpoře udržitelnosti v Holdingu Šmídl a ke snižování jeho uhlíkové stopy.

Kromě pořízení osobního elektromobilu se Holding Šmídl spojil s výrobcí nákladních automobilů a podílí se na testování vozidel na alternativní pohony. V rámci tohoto projektu se Holding Šmídl chystá vybudovat nabíjecí stanice pro nákladní vozidla v provozovně společnosti Šmídl s.r.o. ve Vysokém Mýtě. Přípravy tohoto projektu by měly být zahájeny již v roce 2025.

5.2 Sociální oblast

Odpovědné chování vůči zaměstnancům, komunitám i širší společnosti je stále důležitější součástí podnikání. I Holding Šmídl se v rámci svých aktivit snaží vytvářet příjemné a bezpečné pracovní prostředí pro své zaměstnance, zajistit jim příležitosti k rozvoji a za jejich práci je spravedlivě odměňovat. Kromě toho se Holding Šmídl zapojuje také do spousty dobročinných aktivit.

5.2.1 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance

Holding Šmídl dbá na to, aby se zaměstnanci na pracovišti cítili bezpečně a pohodlně. I když jsou prostory na jednotlivých pobočkách odlišné, je snaha vytvořit srovnatelné prostředí pro všechny zaměstnance. Prostorné kanceláře dispečinků na velkých pobočkách jsou uspořádány jako tzv. „open space“, aby byla zajištěna jednodušší a tím pádem efektivnější komunikace mezi jednotlivými dispečery. Ostatní kanceláře jsou určeny pro menší počet pracovníků. Kde je to technicky možné, je k dispozici taktéž klimatizace. Všichni zaměstnanci mají k dispozici kuchyňku, kde je umístěn kávovar, k dispozici je taktéž čaj a voda z barelu či filtrovaná voda. Řidiči, kteří se na pobočkách nevyskytují každý den, mohou využít odpočinkovou místnost, šatny a sprchy. Některé pobočky nabízejí rovněž možnost kávy či jiného občerstvení z automatu. Technickohospodářští pracovníci dostávají příspěvek na stravování. Na některých pobočkách je umožněno hromadné objednávání obědů od místních dodavatelů. Řidičům jsou vypláceny diety v souladu se zákoníkem práce.

Kromě výše zmíněného poskytuje Holding Šmídl svým zaměstnancům další benefity:

- příspěvky na penzijní pojištění;
- služební telefon;
- výhodné volání a mobilní data k soukromým účelům i pro další členy rodiny;
- další dny nad rámec zákonné dovolené ve formě tzv. sick days a free days;
- zvýhodněné finanční produkty od Uni Credit Bank;
- cafeterie v programu Benefit Plus;
- benefitní tankovací karta;

- příspěvek na jazykové kurzy;
- možnost home office;
- společné firemní akce, teambuildingy.

Mezi společenské akce, které Holding Šmídl pravidelně pořádá patří letní Šmídlování a Rallye Šmídl. Letní Šmídlování je akce pro zaměstnance a rodinné příslušníky, na které jsou připraveny zábavné soutěže pro děti, hudební doprovod, občerstvení a další. Na Rallye Šmídl, automobilovou orientační soutěž, se může přihlásit taktéž široká veřejnost. První ročník této soutěže proběhl již v roce 2012 a na její organizaci se podílí rovněž Město Žamberk a další partneři (Šmídl, 2025).

Komunikace v Holdingu Šmídl se zaměstnanci probíhá na několika úrovních. Nejčastěji se zaměstnanci dozvídají důležité informace od svých přímých nadřízených, plošná komunikace poté probíhá prostřednictvím e-mailů, oznámení či jiných sdělení. Zaměstnanci mají rovněž k dispozici holdingový intranet, interní zpravodaje Šmídlovina a Nikovina a magazín Umění pohybu, které obsahují informace o aktuálních událostech z prostředí Holdingu Šmídl.

5.2.2 Školení a rozvoj zaměstnanců

Prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců je klíčovým faktorem nejen pro jejich motivaci, ale také pro efektivní chod celého podniku. Bez schopných zaměstnanců totiž podnik ztrácí svou konkurenceschopnost a možnosti k růstu. Holding Šmídl zajišťuje pro své zaměstnance veškerá zákonná školení a další speciální školení dle požadavků nadřízených pracovníků. Důležitá je pro Holding Šmídl rovněž zpětná vazba od zaměstnanců k proběhlým školením, kdy mohou rovněž přijít s návrhy, o jaké školení by měli v dalším období zájem.

V souladu se zákoníkem práce zajišťuje Holding Šmídl pro své zaměstnance periodická školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany (PO) a referentské školení řidičů.

V rámci adaptačního procesu procházejí všichni noví zaměstnanci vstupním školením BOZP a PO, které se koná zpravidla v den vzniku pracovního poměru. Následuje rovněž vstupní instruktáž na pracovišti, kdy je zaměstnanec seznámen s konkrétními úkoly, riziky, zakázanými a nebezpečnými činnostmi, s obsluhou zařízení a strojů atd. Tuto instruktáž provádí přímý nadřízený. U některých pozic je prováděn praktický zácvik, který má za cíl vytvořit vhodné a bezpečné pracovní návyky. Délka praktického zácviku je určována individuálně v návaznosti na předchozí praxi daného zaměstnance (Holding Šmídl, 2024c).

Speciální školení se týkají zaměstnanců vybraných profesí, přičemž tato školení provádí odborní školitelé ve lhůtách stanovených zvláštními právními předpisy. Profese, které absolvují speciální školení jsou např. jeřábníci, vazači, svářeči, řidiči s profesní způsobilostí, obsluhy plynových zařízení apod. U technickohospodářských pracovníků je na základě pravidelného hodnocení vypracován individuální plán školení na dalších 12 měsíců. Zaměstnanci s potenciálem pro kariérní růst mohou být zařazeni např. do Manažerské akademie či jiných projektů vzdělávání. U dělnických profesí jsou uskutečňována rovněž školení vyžadována odbornými standardy či mezinárodními úmluvami (např. Dohoda ADR) (Holding Šmídl, 2024c).

Všechna školení jsou organizována s podporou personálního oddělení, které zpracovává písemné záznamy o provedených školeních a eviduje je v informačním programu Prytanis. Lze tak v kartě konkrétního zaměstnance dohledat, jaká školení absolvoval, a kdy je třeba provést opakované proškolení.

Kromě školení pořádá Holding Šmídl i semináře zaměřené na různá témata. V minulých letech proběhl např. seminář s názvem Pochopení a prevence syndromu vyhoření, který představil techniky, jež pomohou posílit odolnost vůči stresu a seznámil účastníky s příčinami a příznaky syndromu vyhoření (Holding Šmídl, 2024b). Další zajímavý seminář se uskutečnil na téma Prokrastinace a motivace: Klíč k úspěchu, v rámci něhož si zaměstnanci vyzkoušeli i praktická cvičení k překonávání prokrastinace, která jsou uplatnitelná jak v profesním, tak osobním životě. Zaměstnanci měli možnost zúčastnit se také semináře zaměřeného na prohlubování emoční inteligence a rozvíjení optimismu. Zaměstnankyně Holdingu Šmídl se v rámci spolupráce s projektem Bellis seznámily s jednou ze zakladatelek tohoto projektu a vyslechly si připravený program věnující se prevenci nádorového onemocnění prsu (Holding Šmídl, 2023).

5.2.3 Rovné příležitosti

Holding Šmídl dodržuje lidská i pracovní práva a zajišťuje všem zaměstnancům shodné šance na úspěch, aktivně předchází diskriminaci a všem zaměstnancům zajišťuje spravedlivou mzdu za jejich odvedenou práci.

I když je odvětví dopravy a logistiky ze své podstaty spíše mužské prostředí, za celou svou historii Holding Šmídl na pozicích řidiček a skladnic úspěšně zaměstnával i ženy. Svou šanci v Holdingu Šmídl dostávají i uchazeči bez předchozí praxe a cizinci. Aktivně jsou oslovováni i mladí lidé, zejména studenti středních automobilních škol. V rámci spolupráce s těmito

školy se snaží Holding Šmídl studentům představit reálné pracovní prostředí a při exkurzích na provozovnách jim prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci přiblížit každodenní činnosti v dopravní společnosti (Holding Šmídl, 2024b). Holding Šmídl v současné době nezaměstnává žádné agenturní pracovníky.

Pracovní doba zaměstnanců Holdingu Šmídl je různá, a to s ohledem na vykonávanou pozici. Technickohospodářští pracovníci mohou využívat klouzavé pracovní doby. Podle stanovených pravidel mohou také pracovat z domova (home office). Dělnické profese vykonávají práci na pevně stanovené směny. Pracovní doba řidičů může být různorodá, a mnohdy je třeba ji přizpůsobit konkrétním zakázkám. Nicméně vždy je dbáno na to, aby byly dodržovány zákonem stanovené pracovní přestávky a týdenní limity odpracovaných hodin, přičemž management dohlíží na dodržování těchto pravidel prostřednictvím nastavených kontrolních nástrojů.

Kariérní růst technickohospodářských pracovníků je možný na základě hodnotících pohovorů (viz výše), v rámci kterých jsou stanoveny zaměstnancům konkrétní cíle. Na pozici řidičů lze zajistit přesun mezi jednotlivými středisky (např. z vnitrostátní dopravy na mezinárodní dopravu), kde jsou možné mzdové rozdíly. U stejných pozic je však odměňování nastaveno stejným způsobem dle interní směrnice.

5.2.4 Dobročinné aktivity

V rámci CSR aktivit se Holding Šmídl zapojuje do mnoha projektů. Vlastní iniciativa s názvem Umění podpory je zaměřena na podporu inspirativních projektů v regionu, které navrhnu sami zaměstnanci Holdingu Šmídl. Mnohdy se jedná o projekty, ve kterých se zaměstnanci přímo realizují nebo je taktéž podporují. Z podpořených projektů lze zmínit např. florbalový klub FTC Vysoké Mýto, mažoretky se skupiny Rondo, příspěvky na pořádání dětských dnů nebo podpora Veterán Cup Letohrad (Holding Šmídl, 2024d).

Pravidelnou dobročinnou akcí, kterou Holding Šmídl pořádá je vánoční kamion s dárky, který vyjíždí, aby rozdal malé dárky a radost dětem a dospělým z azylových domů, nízkoprahových center a stacionářů. Minulý rok kamion vyjel již po jedenácté (Holding Šmídl, 2024b).

Holding Šmídl je rovněž jedním z hlavních partnerů Burzy filantropie. Jedná se o akci, v rámci které neziskové organizace prezentují své projekty a subjekty z podnikatelského prostředí i veřejného sektoru si následně vybírají, které z představených projektů buď finančně nebo materiálně podpoří. V minulém roce se Holding Šmídl rozhodl na Burze filantropie v Ústí nad Orlicí podpořit organizaci Péče pro duševní zdraví, Domácí hospic ALFA-OMEGA,

Sdružení Neratov, Skautské středisko v Žamberku a Linku důvěry v Ústí nad Orlicí (Holding Šmídl, 2024b).

5.2.5 Rizika a příležitosti v sociální oblasti

Kvantifikace míry rizik v sociální oblasti se řídí stejnou bodovou stupnicí jako u rizik v environmentální oblasti. V sociální oblasti je jako vysoké riziko vnímán nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a jako střední riziko nedostatek řidičů vnitrostátní dopravy. Holding Šmídl vnímá změnu přístupu u nových uchazečů a jejich menší ochotu pracovat. Dalším rizikem v této oblasti, které bylo ohodnoceno jako střední, je oblast legislativy vztahující se k zaměstnávání cizinců v České republice, zejména občanů ze třetích zemí (Holding Šmídl, 2024a).

Příležitostí pro Holding Šmídl v sociální oblasti, která vyplývá z identifikovaných rizik je motivace uchazečů z řad řidičů, aby se stali zaměstnanci Holdingu Šmídl. Motivujícím faktorem pro tyto uchazeče může být bezesporu moderní zázemí servisů, myček automobilů, široký výběr zaměstnaneckých benefitů, a především vozový park, který je neustále modernizován.

5.3 Oblast řízení podniku

Principy dobrého řízení přispívají k dlouhodobé udržitelnosti a důvěryhodnosti v Holdingu Šmídl. Přestože je Holding Šmídl společností s dlouholetou tradicí, jeho cílem je neustále se zlepšovat ve všech oblastech své činnosti. K tomu napomáhá provádění pravidelných interních auditů, které zajišťují dodržování stanovených postupů a identifikaci oblastí pro zlepšení. Důvěryhodnost Holdingu Šmídl je založena na jeho zásadách, které jsou upraveny v etickém kodexu. Na dodržování stanovených zásad klade Holding Šmídl velký důraz, což se odráží v jeho transparentnosti, odpovědnosti a etickém chování. Tím je posilována pozice Holdingu Šmídl na trhu a přispíváno k odpovědnosti vůči všem zainteresovaným stranám.

5.3.1 Etický kodex

V roce 2025 přijal Holding Šmídl nový Kodex společenské odpovědnosti Holdingu Šmídl, který definuje základní pilíře jeho firemní kultury. Dodržování a zvyšování úrovně uvedených zásad je Holdingem Šmídl plně podporováno, jejich respektování je vyžadováno nejen od zaměstnanců, ale rovněž od obchodních partnerů a dalších zainteresovaných stran. Zmíněný kodex obsahuje celkem dvanáct zásad, které jsou popsány níže (Holding Šmídl, 2025a).

- **Plnění legislativních a jiných závazných požadavků**

Díky dodržování všech předpisů týkajících se činnosti Holdingu Šmídl jsou minimalizovány finanční a majetkové újmy, a především je chráněno dobré jméno Holdingu Šmídl. Management Holdingu Šmídl pravidelně školí své zaměstnance ve smyslu zákonů a předpisů a monitoruje jejich dodržování.

- **Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti**

Holding Šmídl pravidelně kontroluje dodržování bezpečnostních předpisů, používání ochranných pomůcek a školí zaměstnance ohledně první pomoci. Všechny bezpečnostní incidenty jsou vyšetřovány a jsou přijímána nápravná opatření.

- **Respekt k lidským právům**

V rámci této zásady jsou chráněna lidská práva nejen všech zaměstnanců, ale i obchodních partnerů a zákazníků. Holding Šmídl odmítá dětskou a nucenou práci, diskriminaci a zneužívání pracovní síly. Podporuje spravedlivé mzdy a rovné pracovní podmínky. Spolupráce jsou uzavírány pouze s partnery, kteří dodržují mezinárodní normy v oblasti lidských práv.

- **Rovné příležitosti a diverzita**

Holding Šmídl usiluje o budování inkluzivního pracovního prostředí, respektuje a oceňuje každého zaměstnance. Přísně zakazuje diskriminaci, obtěžování a šikanu. Zakládá si na transparentnosti v náborových procesech a kariérním růstu.

- **Transparentnost a boj proti korupci**

Od zaměstnanců a partnerů se očekává čestné jednání, není tolerováno úplatkářství, korupce a neetické praktiky. Při upozornění na nekalé jednání je postupováno dle interních opatření na ochranu oznamovatele (tzv. whistleblowing).

- **Ochrana životního prostředí**

Strategie Holdingu Šmídl zahrnuje aktivity vedoucí ke snižování spotřeby neobnovitelných zdrojů, k efektivnímu využívání surovin a materiálů, stejně jako monitorování uhlíkové stopy. Důraz je kladen na výběr takových partnerů, jejichž environmentální cíle jsou totožné.

- **Ochrana důvěrných informací a bezpečnosti svěřeného zboží i majetku**

Zaměstnanci Holdingu Šmídl jsou vázáni mlčenlivostí v souladu s interními bezpečnostními pravidly. Musí rovněž přistupovat důvěrně k informacím zákazníků a obchodních partnerů, zajišťovat jejich bezpečnost a nakládat se zbožím zákazníků tak, aby nedošlo k jeho ztrátě nebo zneužití.

- **Etické chování v dodavatelsko-odběratelském řetězci**
Subjekty Holdingu Šmídl mohou spolupracovat pouze s partnery, kteří dodržují zásady dané kodexem Holdingu Šmídl. Dodržování zásad je u partnerů pravidelně hodnoceno.
- **Zákaz střetu zájmů**
Zaměstnanci nesmí dopustit, aby jejich osobní zájmy ovlivnily rozhodování v neprospěch Holdingu Šmídl. V zájmu prevence takových situací je klíčová otevřená komunikace a transparentnost.
- **Spokojenost zákazníků**
Pro dosažení spokojenosti zákazníků je stěžejní dodržování smluv, férové jednání a proaktivní přístup. Zpětná vazba zákazníků je pravidelně vyhodnocována a jsou hledána optimální řešení případných problémů.
- **Odpovědné využívání firemních zdrojů a kyberbezpečnost**
Zaměstnanci Holdingu Šmídl nesmí plýtvat či zneužívat firemní prostředky. Jejich neoprávněné používání ke komerčním či osobním účelům může být disciplinárně řešeno ze strany Holdingu Šmídl.

K tzv. whistleblowingu je třeba doplnit, že Holding Šmídl má určenu odpovědnou osobu, která přijímá případná oznámení o nekalém jednání a odpovídá za jejich řádné řešení. Ohlásit incident je rovněž možné přes formulář na webových stránkách společností Holdingu Šmídl.

5.3.2 Ochrana osobních údajů a interní audit

Holding Šmídl zpracovává osobní údaje v souladu s nařízením známým pod zkratkou GDPR. Zásady zpracování osobních údajů Holdingu Šmídl jsou veřejně dostupné na internetových stránkách společnosti Šmídl s.r.o. a NIKA Logistics a.s. Rovněž všichni zaměstnanci Holdingu Šmídl jsou při nástupu do zaměstnání seznámeni s tím, že jejich osobní údaje budou kompetentními osobami zpracovávány a podepisují svůj souhlas s jejich zpracováním.

V Holdingu Šmídl probíhají na pravidelné bázi interní audity jednotlivých činností, které vycházejí z požadavků morem ISO 9001 a ISO 14001 a mají ověřovat, zda je systém managementu Holdingu Šmídl efektivní a udržovaný. Roční plán těchto auditů zpracovává manažer kvality a následně ho schvaluje generální ředitel (Holding Šmídl, 2024).

5.4 Vyhodnocení analýzy

Holding Šmídl vyvíjí iniciativy ve všech oblastech ESG. Co se týče environmentální oblasti, je brán zřetel především na snižování spotřeby pohonných hmot, která má v rámci dopravní

činnosti Holdingu Šmídl největší vliv na životní prostředí v podobě úbytku přírodních zdrojů a zároveň produkce emisí CO₂. Pro snížení spotřeby pohonných hmot jsou zaváděna opatření a jejich efektivnost je pravidelně monitorována. V posledních šesti letech však průměrná spotřeba nafty vozidel společnosti NIKA Logistics a.s. spíše kolísala, u vozidel společnosti Šmídl s.r.o. docházelo dokonce k jejímu nárůstu. Protože je ukazatel spotřeby nafty determinován mnoha faktory, není v silách Holdingu Šmídl je všechny ovlivnit (např. dopravní situace, hmotnost nákladu, terén atd.). Ze své pozice však Holding Šmídl činí zásadní kroky ke snížení spotřeby nafty v podobě pravidelného obnovování vozového parku a monitorování jízdního stylu řidičů. Dodržování pravidel jízdního stylu je zásadní pro ovlivnění spotřeby nafty, avšak bez součinnosti řidičů nelze kýžených výsledků dosáhnout. Prostor pro zlepšení ukazatele průměrné spotřeby nafty lze tedy spatřovat v tom, že by měl Holding Šmídl apelovat na dodržování stanovených pravidel jízdního stylu a pravidelně zaměstnance v této oblasti proškolenat.

Dále Holding Šmídl monitoruje spotřebu elektrické energie. Tu se daří v posledních letech snižovat, a to i s ohledem na zprovoznění fotovoltaické elektrárny a využívání přebytků energie v ostatních provozovnách. V tomto ohledu lze tedy nadále přispět ke snížení energetické náročnosti budov např. zřízením další fotovoltaické elektrárny na jiné provozovně. Co se týče produkce odpadů, kromě běžného tříděného odpadu Holding Šmídl v rámci svých činností produkuje i nebezpečné odpady jako je zaolejovaná voda, vyjeté oleje nebo olejové filtry. Holding Šmídl zajišťuje, aby tyto odpady byly správně recyklovány či likvidovány. Ke snížení produkce odpadů velmi přispělo zprovoznění nové myčky automobilů v Hrochově Týnci. To mělo vliv i na spotřebu vody, jelikož nové technologie umí vodu efektivněji využívat a recyklovat. Holding Šmídl využívá převážně vodu z vodovodního řadu, případně vodu studniční. V této oblasti by ke snížení spotřeby vody mohlo přispět např. využívání dešťové vody ke splachování toalet či k mytí vozidel.

Přestože Holding Šmídl v environmentální oblasti činí mnoho aktivit, procesy řídí v souladu s normou ISO 14001 a pravidelně identifikuje rizika v této oblasti, nemá Holding Šmídl vytvořenou žádnou strategii na ochranu životního prostředí, ani konkrétní měřitelné cíle. Z vlastní iniciativy nepočítal Holding Šmídl v uplynulých letech ani svou uhlíkovou stopu.

V rámci sociální oblasti se Holding Šmídl snaží poskytovat svým zaměstnancům moderní a bezpečné pracovní prostředí. Work-life balance je podporován formou home office a klouzavé pracovní doby. Důraz je kladen rovněž na kariérní růst zaměstnanců v podobě různých školení

a seminářů. Samozřejmostí je zajišťování všech zákonných školení. Motivujícím faktorem pro zaměstnance je rovněž pestrá nabídka firemních benefitů. Firemní kultura je rozvíjena na teambuildingových akcích. V rámci své filantropické odpovědnosti se Holding Šmídl zapojuje do mnoha dobročinných projektů, zřídil i vlastní dobročinnou iniciativu s názvem Umění podpory.

Přes všechny zmíněné aktivity v sociální oblasti vnímá Holding Šmídl jako riziko nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a nedostatek řidičů, a to i s ohledem na stárnutí zaměstnanců řidičské profese a velkou konkurenci ostatních dopravních společností zejména ze zemí Východní Evropy. Kromě výše mzdy jsou pro uchazeče stále více podstatné i ostatní benefity. Pro přilákání uchazečů lze prostor pro zlepšení nalézt právě v nabídce těchto benefitů. Ta by mohla být rozšířena např. o benefity v oblasti well-being, větší podporu work-life balance formou častějšího home office nebo např. pěti týdnů dovolené, které se stávají novým standardem.

Pilíře oblasti řízení podniku jsou ukotveny v etickém kodexu, který byl Holdingem Šmídl v roce 2025 aktualizován. Holding Šmídl dbá rovněž na dodržování zásad ochrany osobních údajů, pravidelnými interními audity je ověřováno fungování managementu. V oblasti řízení podniku lze doporučit dále prohlubovat transparentnost a zavést školení ohledně etického jednání, aby bylo dosahováno vysokých standardů a udržováno dobré jméno Holdingu Šmídl.

6 IMPLEMENTACE ESG REPORTOVÁNÍ

Tato kapitola se zaměřuje na implementaci ESG reportování v Holdingu Šmídl. Jak bylo zmíněno výše, Holding Šmídl podléhá povinnosti zveřejnit svůj první ESG report za účetní období začínající od 1. 1. 2027. Původní znění směrnice CSRD však stanovilo povinnost ESG reportování pro Holding Šmídl již od účetního období začínajícího od 1. 1. 2025, což vedlo k zahájení příprav na toto reportování již koncem roku 2023.

Níže jsou popsány dosavadní kroky Holdingu Šmídl, které provedl v souvislosti s implementací ESG reportování a dále návrhy opatření, které by měly následovat pro úspěšnou implementaci a vytvoření prvního ESG reportu.

6.1 Dosavadní kroky v implementaci ESG

Holding Šmídl zahájil proces implementace ESG reportování úvodní prezentací pro vybrané zaměstnance. Cílem této prezentace bylo seznámit zaměstnance s významem ESG reportování, jednotlivými oblastmi ESG a s návrhem dalších kroků, včetně určení osob podílejících se na implementaci ESG. Interní příprava měla zahrnovat především zmapování existujících dat, návrhy změn interní dokumentace zohledňující požadované aktualizace postupů a pravidel a návrhy na stanovení KPI v jednotlivých oblastech. Na těchto úkolech měli spolupracovat zaměstnanci z oddělení controllingu, obchodu, lidských zdrojů, dopravních systémů a manažerka kvality.

Původním záměrem Holdingu Šmídl bylo realizovat implementaci ESG reportování vlastními silami. Nicméně po několika schůzkách s externími společnostmi specializujícími se na ESG reportování bylo rozhodnuto, že implementace bude provedena s využitím externího dodavatele Green0meter s.r.o. Tato společnost poskytuje kromě platformy pro výpočet uhlíkové stopy podniku rovněž poradenství právě v oblasti ESG a zejména disponuje vysoce automatizovaným systémem zpracování dat do požadovaného datového formátu, jehož výsledkem budou úspory potřebných lidských zdrojů i přesnost výstupů.

6.1.1 Rozhovory s interními a externími stakeholdery

Za účelem získání obrazu o fungování Holdingu Šmídl bylo ze strany společnosti Green0meter s.r.o. uspořádáno setkání se zaměstnanci napříč odděleními Holdingu Šmídl. Tohoto setkání se zúčastnila i autorka diplomové práce. Jednotliví zaměstnanci v rámci rozhovorů uvedli, jaká rizika ze své pozice v jednotlivých oblastech ESG vnímají a popsali své pracovní činnosti a klíčové aspekty týkající se jejich oddělení.

Vedoucí oddělení controllingu a zástupce finanční ředitelky hovořil např. o tom, že controlling je v Holdingu Šmídl prováděn centrálně, ovšem nákup dopravní techniky, nafty, energií a dalších služeb probíhá decentralizovaně, tedy v režii jednotlivých členů holdingu, avšak v souladu s holdingovou směrnicí. Rizika v dodavatelském řetězci jsou rozkládána tím způsobem, že vše je nakupováno minimálně od dvou dodavatelů. Bylo zmíněno rovněž to, že vizí Holdingu Šmídl pro snížení nákladů v oblasti energií, je využívat přebytky z fotovoltaických elektráren i v pronajatých skladech.

Manažerka personálního oddělení zmínila, že do činnosti personálního oddělení spadá kromě mzdové agendy a nábory zaměstnanců rovněž zajišťování školení, průzkumů spokojenosti a vzdělávání zaměstnanců. Personální oddělení však zatím nevede statistiky o počtu hodin školení připadajících na jednotlivé zaměstnance, ani ohledně rozdílů v odměňování mužů a žen. V harmonogramu školení není zakomponováno školení týkající se korupce. Zaměstnanci z řady řidičů jsou školeni rovněž ohledně upevnování nákladu, přičemž dodržování daných pravidel je namátkově kontrolováno, čímž se předchází pracovním úrazům. V poslední době evidovali v Holdingu Šmídl pouze jeden vážný pracovní úraz v oblasti dopravy, v jiných případech se jednalo pouze o lehčí zranění a úrazy. Vyhodnocování průzkumů spokojenosti mezi zaměstnanci probíhá formou prezentace managementu Holdingu Šmídl. Jako riziko v oblasti nábory vnímá manažerka personálního oddělení nedostatek kvalifikovaných uchazečů o technickohospodářské pozice. Naštěstí se tyto pozice nepotýkají s velkou fluktuací. Přestože u pozic řidičů v současné době Holding Šmídl nezaznamenává propad, samotný nábor představuje těžkou disciplínu, a to s ohledem na to, že mladí lidé o tyto pozice neprojevují příliš zájem, tudíž profese řidičů stárne. Další překážkou je složitý proces zaměstnávání cizinců v České republice, částečné řešení této situace lze však nalézt prostřednictvím úřadu v Drážďanech, kde mohou třetízemci podat žádost o zaměstnaneckou kartu.

Vedoucí oddělení dopravních systémů uvedl, že do kompetencí tohoto oddělení je zařazen nákup pohonných hmot, mýtné, správa telematického systému Echotrack, mýtné jednotky a školení jízdního stylu řidičů. Jako riziko v oblasti pohonných hmot uvedl tento zaměstnanec chystané zavedení emisních povolenek v nákladní dopravě ze strany Evropské unie. To by mělo za následek zvýšené náklady, které by se ovšem musely promítnout v konečných cenách pro zákazníky. Sice existují alternativní paliva jako LNG nebo HVO (hydrogenovaný rostlinný olej), avšak cena HVO je vyšší i než cena nafty navýšená kvůli emisním povolenkám. K nákladům v podobě mýtného tento zaměstnanec uvedl, že je obtížné najít trasy bez mýtného, které by snížily náklady, jelikož by to stálo čas, který hraje v oblasti dopravy velkou roli.

Poslední rozhovor proběhl s vedoucím obchodního oddělení. Ten uvedl, že jejich úkolem je pečovat o klienty Holdingu Šmídl, shánět nové projekty, zajišťovat jejich následný rozvoj a podílet se na cenotvorbě ve spolupráci s provozem. Jako obchodní riziko uvedl tento zaměstnanec vysoké německé mýtné a dále konkurenční riziko v podobě dopravců ze zemí Východní Evropy. Riziko výkyvu cen pohonných hmot je u velkých klientů ošetřeno palivovou doložkou. Na druhé straně vnímá tento zaměstnanec jako konkurenční výhodu Holdingu Šmídl speciální vozidla a distribuci až ke klientům, stabilní a finančně zdravé zázemí rodinné společnosti a schopnost poskytovat služby napříč celým logistickým řetězcem.

Externí stakeholdeři, konkrétně dodavatelé a odběratelé Holdingu Šmídl, byli osloveni formou krátkého dotazníku, který vytvořila společnost Green0meter s.r.o. V rámci dotazníku měli tito stakeholdeři ohodnotit, jak jsou pro ně jednotlivé standardy ESRS při vzájemné spolupráci významné, tzn. že by se jimi měl Holding Šmídl v ESG reportingu zabývat. Na pětistupňové škále bylo možné vybrat, zda je téma konkrétního standardu nepodstatné (1), málo podstatné (2), středně podstatné (3), podstatné (4) nebo velmi důležité (5).

Výstupy z rozhovorů s interními stakeholdery i vyhodnocené dotazníky byly dále využity pro analýzu dvojí významnosti (materiality).

6.1.2 Analýza dvojí významnosti

Jak bylo řečeno v teoretické části této diplomové práce, společnosti, které podléhají ESG reportingu si kromě povinných témat udržitelnosti vybírají ta, která jsou pro ně významná finančně a/nebo dopadově. Výběr témat (standardů ESRS) relevantních pro Holding Šmídl byl proveden společností Green0meter s.r.o. na základě analýzy dvojí významnosti, která vycházela z dokumentů předložených Holdingem Šmídl, rozhovorů se stakeholdery a z veřejných zdrojů. Vzhledem k odvětví, ve kterém Holding Šmídl vykonává svou činnost, byly pro analýzu dvojí významnosti předvybrána významná ESRS témata – E1 Změna klimatu, E2 Znečištění, E3 Vodní a mořské zdroje, E5 Využívání zdrojů a oběhové hospodářství, S1 Vlastní pracovní síla, S2 Pracovníci v hodnotovém řetězci, S3 Dotčené komunity, S4 Spotřebitelé a koncoví zákazníci a G1 Chování podniků. Pro hodnocení rozhovorů poté byly použity níže uvedené škály.

Tabulka č. 5: Škály pro posouzení dopadové (externí) významnosti

Hodnota	Intenzita dopadu	Rozsah dopadu	Odstranitelnost dopadu <i>(pro negativní dopady)</i>	Pravděpodobnost <i>(pro potenciální dopady)</i>
1	Zanedbatelná	Nepatrný	Zcela napravitelný	Nepravděpodobné
2	Nízká	Větší než značný	Téměř napravitelný	Téměř nepravděpodobné
3	Neumím posoudit	Neumím posoudit	Neumím posoudit	Neumím posoudit
4	Nezanedbatelná	Menší než značný	Téměř nenapravitelný	Méně pravděpodobné
5	Vysoká	Značný	Zcela nenapravitelný	Velmi pravděpodobné

Zdroj: zpracováno dle (Green0meter, 2025)

Tabulka č. 6: Škály pro posouzení finanční (interní) významnosti

Hodnota	Velikost finančního dopadu	Časový horizont dopadu
1	Minimální finanční riziko (-) / příležitost (+)	Za více než 5 let
2	Malé finanční riziko (-) / příležitost (+)	Do 5 let
3	Střední finanční riziko (-) / příležitost (+)	Do 3 let
4	Významné finanční riziko (-) / příležitost (+)	Do 1 roku
5	Kritické finanční riziko (-) / Strategická finanční příležitost (+)	Bezprostředně

Zdroj: zpracováno dle (Green0meter, 2025)

Kromě rozhovorů uvedených v části 6.1.1 Rozhovory s interními a externími stakeholdery byly dále provedeny rozhovory i s výkonnými řediteli společností Šmídl s.r.o. a NIKA Logistics a.s. Všichni tito stakeholdeři ohodnotily předvybraná ESRS témata dle škál zohledňujících pozitivní i negativní aspekty, přičemž agregované hodnoty byly následně zprůměrovány, čímž byly získány finální hodnoty pro jednotlivé oblasti, které jsou uvedeny v Tabulce č. 7 (Green0meter, 2025).

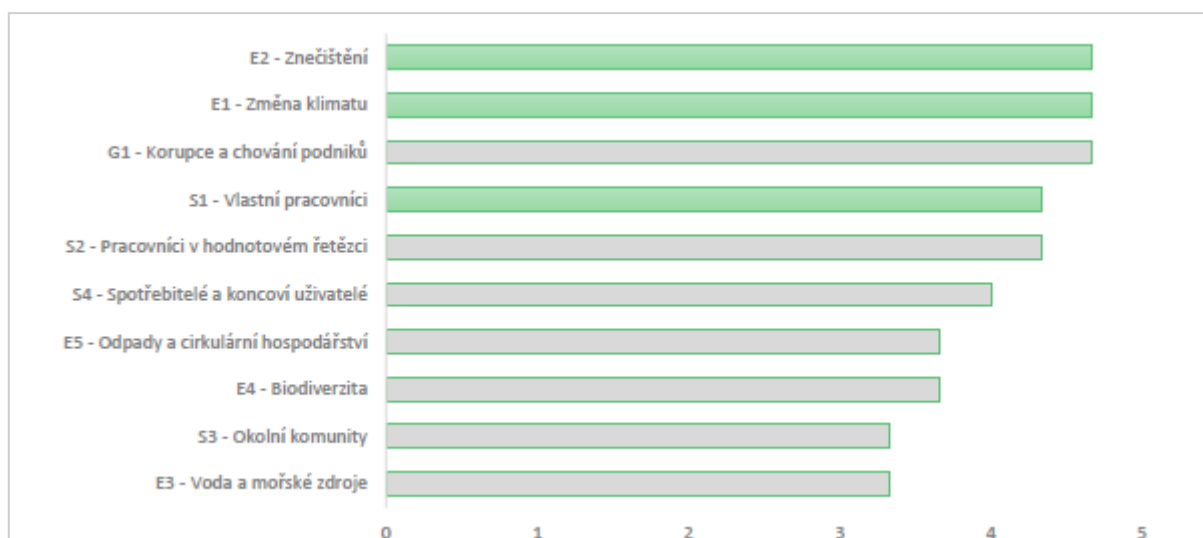
Tabulka č. 7: Hodnocení tematických standardů ESRS dle dvojí významnosti

Oblast udržitelnosti	ESRS tematický standard	Dopadová významnost	Finanční významnost
E1 Přizpůsobování se změně klimatu	E1	-1,0	-1,0
E1 Zmírňování změny klimatu	E1	-1,7	-2,0
E1 Energie	E1	-2,8	-2,8
E2 Znečištění obecně	E2	-2,5	-1,7
E3 Vodní a mořské zdroje	E3	-1,3	1,0
E5 Odpady	E5	-1,0	0,0
S1 Bezpečnost práce a úrazy	S1	-2,5	0,0
S1 Pracovní podmínky (mzda, stabilita)	S1	2,8	-1,0
S2 Pracovníci v hodnotovém řetězci	S2	-1,0	-1,0
S3 Místní komunity	S3	1,0	1,0
G1 Korupce	G1	-1,0	-1,0
G1 Platební postupy	G1	-1,0	0,0

Zdroj: zpracováno dle (Green0meter, 2025)

Z Tabulky č. 7 vyplývají tematické standardy ESRS (zeleně označené), které v dopadové či finanční významnosti překračují hranici materiality (hodnoty větší nebo rovno -2,0 nebo 2,0). Jedná se o tematický standard E1, E2 a S1. Tato témata by tedy měla být obsahem ESG reportingu Holdingu Šmídl.

V rámci dotazování externích stakeholderů bylo po vyhodnocení zaslaných dotazníků (viz výše) zjištěno, že tito považují za podstatné rovněž oblasti týkající se tematických standardů E1, E2 a S1, kromě toho však považovali za důležitou i oblast G1, nicméně tu Holding Šmídl do svého ESG reportu zahrnovat nebude. Vyhodnocení dotazníků je zobrazeno na Obrázku č. 7.



Obrázek č. 7: Vyhodnocení dotazníků pro externí stakeholdery

Zdroj: (Green0meter, 2025)

6.1.3 Výpočet uhlíkové stopy

Ukazatel uhlíkové stopy podniku je stěžejní pro reportování v environmentální oblasti. Jak bylo zmíněno výše, Holding Šmídl doposud tento ukazatel komplexně nepočítal, disponoval pouze informacemi o emisích CO₂ vyprodukovaných vlastními nákladními vozidly. Jelikož dopravní a logistická činnost Holdingu Šmídl je vykonávána skrze subjekty Šmídl s.r.o. a NIKA Logistics a.s., bude celková uhlíková stopa Holdingu Šmídl odpovídat součtu uhlíkových stop těchto subjektů.

V rámci přípravy na ESG reporting byla ve spolupráci se společností Green0meter s.r.o. vypočtena uhlíková stopa Holdingu Šmídl za rok 2023 a následně za rok 2024. Výpočty byly prováděny v souladu s metodikou GHG Protocol, která byla vysvětlena v části 1.2. Management udržitelnosti a metody v něm využívané a dále v souladu s ISO normou 14 064.

Zdrojem přímých emisí Holdingu Šmídl, tedy těch, které jsou zařazeny do scope 1, je spotřeba pohonných hmot a dále spalování zemního plynu. Nepřímé emise (scope 2) v Holdingu Šmídl vznikají z nakoupené elektrické energie využívané pro kancelářské a skladovací prostory. I když je vykazování emisí ve scope 3 dobrovolné, pro relevantnost výpočtů celkové uhlíkové stopy Holdingu Šmídl je tento scope významný, jelikož zdrojem těchto ostatních nepřímých emisí jsou ty, které vyprodukuje smluvní dopravci v rámci spedice, dále emise související s výrobou a distribucí pohonných hmot a nákupem kapitálového majetku.

Pro výpočet uhlíkové stopy Holdingu Šmídl byla využita jak data z účetního systému, tak z ostatních evidencí. U některých položek musely být učiněny odhady či data dodatečně shromážděna. Kromě relevantních dat je k výpočtu uhlíkové stopy potřebné znát i příslušné emisní faktory, které v případě Holdingu Šmídl pocházely z různých zdrojů. Úroveň přesnosti vstupních dat a emisních faktorů je uvedena v Tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Údaje o přesnosti dat a emisních faktorů

Oblast	Úroveň přesnosti dat	Úroveň přesnosti emisního faktoru
Scope 1		
Přímé emise z pevné spalovací činnosti	Vysoká	Vysoká
Přímé emise z mobilních spalovacích činností	Vysoká	Vysoká
Scope 2		
Nepřímé emise z nakoupené energie	Vysoká	Vysoká
Scope 3		
Nakoupené zboží a služby	Nízká	Střední
Činnosti související s palivy a energií	Vysoká	Vysoká
Doprava a distribuce – upstream	Nízká	Vysoká
Odpady vznikající při provozu	Vysoká	Vysoká
Služební cesty	Nízká	Vysoká
Dojíždění zaměstnanců	Střední	Vysoká

Zdroj: zpracováno dle (Green0meter, 2025a, 2025b)

Z Tabulky č. 8 vyplývá, že v případě scope 1 a scope 2 je přesnost vstupních dat i emisních faktorů vysoká, což koresponduje s tím, že Holding Šmídl pravidelně shromažďuje data jak o spotřebách pohonných hmot, tak i energií, jak bylo uvedeno v části 5.1.1 Parametry sledované v environmentální oblasti. Přesnost dat u některých oblastí scope 3 je střední či nízká. Důvodem nižší přesnosti dat může být buď to, že Holding Šmídl v dané oblasti data neshromažďoval, nebo je vůbec nezaznamenával ve zdrojových provozních či finančních informačních systémech. V takových případech byly některé parametry dodatečně dopočítány (např. dojíždění zaměstnanců) nebo odhadnuty. V případě dojíždění zaměstnanců byla data shromážděna na základě dotazníku, který vyplnil vzorek celkem 183 zaměstnanců. Účelem dotazníku bylo zjistit, jaké dopravní prostředky oslovení zaměstnanci používají k dojíždění do práce a v jakém poměru, a dále jaká je průměrná denní vzdálenost jedné cesty do práce. Nejnáročnější bylo shromáždění dat ohledně dopravy zajišťované spedičními dopravci. Holding Šmídl totiž nedisponuje informacemi o tom, jaká vozidla tito dopravci k zajišťování přeprav využívají, ani kolik přesně najedou kilometrů. Ve svém informačním systému Holding Šmídl rovněž neshromažďuje data o přesné hmotnosti nákladu, většinou se na objednávkách pro spediční dopravce uvádí pouze maximální povolená hmotnost nákladu. Aby bylo možné nějakým způsobem zjistit uhlíkovou stopu u tohoto typu přeprav, byla na základě vzorku více než sta faktur od obrátově nejvýznamnějších spedičních dopravců dodatečně zjištěna přibližná ujetá vzdálenost dle míst nakládky a vykládky uvedených v přepravních dokladech a hmotnost převáženého nákladu. Ze zjištěných dat byly vypočítány průměrné hodnoty najetých kilometrů a hmotnosti převáženého nákladu vůči dosaženým tržbám tohoto vzorku. Zjištěné údaje byly

následně využity pro dopočet potřebných hodnot na celý soubor spedičních faktur a pro účely zjištění celkových realizovaných kilometrů a přepravovaného objemu zboží.

Výsledné hodnoty uhlíkové stopy společnosti Šmídl s.r.o. a NIKA Logistics a.s. a celková uhlíková stopa Holdingu Šmídl v roce 2023 a 2024 je vyjádřena v Tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Absolutní hodnoty uhlíkové stopy v roce 2023 a 2024

	Uhlíková stopa (tCO ₂ ekv.)	
	2023	2024
Šmídl s.r.o.	61 178	45 037
NIKA Logistics a.s.	42 997	51 193
Celkem (Holding Šmídl)	104 175	96 230

Zdroj: zpracováno dle (Green0meter 2025a, 2025b)

Tabulka č. 9 obsahuje absolutní vyjádření hodnot uhlíkové stopy. Pro lepší porovnání napříč jednotlivými roky nebo i pro porovnání s konkurencí však slouží vyjádření relativní, které je nejčastěji vztaženo na jednotku obratu nebo zaměstnance. Relativní vyjádření uhlíkové stopy je uvedeno v Tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Relativní hodnoty uhlíkové stopy v roce 2023 a 2024

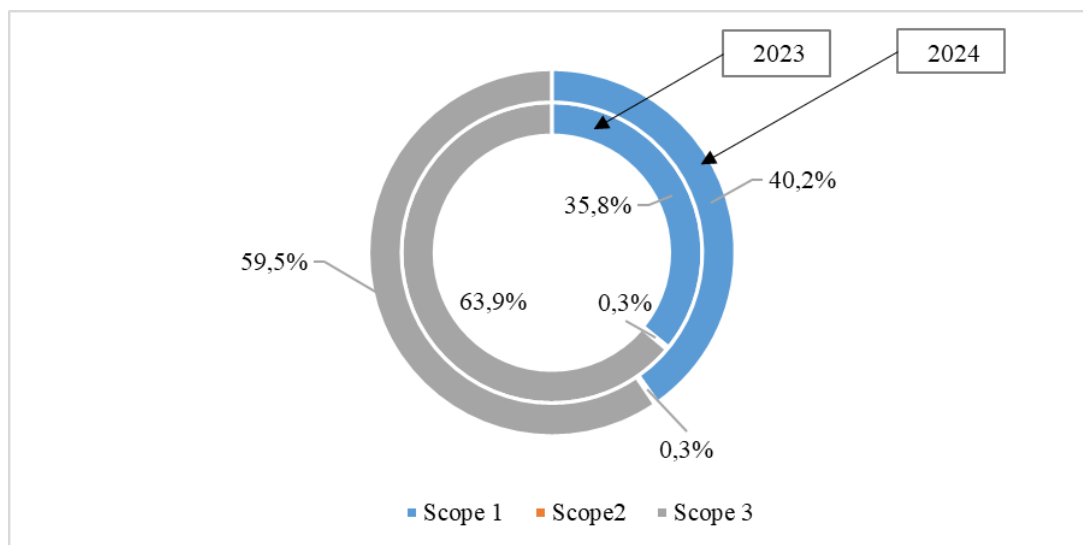
	2023		2024	
	tCO ₂ ekv./ zaměstnanec	tCO ₂ ekv./ 1 mil. Kč obratu	tCO ₂ ekv./ zaměstnanec	tCO ₂ ekv./ 1 mil. Kč obratu
Šmídl s.r.o.	132,7	52,3	121,1	33,9
NIKA Logistics a.s.	104,6	34,5	125,5	38,6
Celkem (Holding Šmídl)	118,7	43,1	123,3	36,3

Zdroj: zpracováno dle (Green0meter, 2025a, 2025b)

Pro výpočty hodnot v Tabulce č. 10 bylo u společnosti Šmídl s.r.o. počítáno v roce 2023 s obratem 1,168 mld. Kč a 461 zaměstnanci, v roce 2024 poté s obratem 1,329 mld. Kč a 372 zaměstnanci. U společnosti NIKA Logistics a.s. bylo v roce 2023 počítáno s obratem 1,247 mld. Kč a 411 zaměstnanci, v roce 2024 poté s obratem 1,325 mld. Kč a 408 zaměstnanci (Green0meter, 2025a, 2025b). Pro výpočty za celý Holding Šmídl byly sečteny hodnoty obratů a zaměstnanců společnosti Šmídl s.r.o. a NIKA Logistics a.s.

Z absolutního i relativního vyjádření hodnot uhlíkové stopy je u společnosti Šmídl s.r.o. mezi lety 2023 a 2024 vykázán pokles, u společnosti NIKA Logistics a.s. naopak nárůst. Celková uhlíková stopa Holdingu Šmídl vykazuje pokles. Z analýzy dat, která byla pro tyto účely kalkulována pro roky 2023 a 2024, vyplývá, že míra nepřesnosti dat v roce 2023 je vyšší než u dat pro rok 2024, a proto jejich srovnání není zcela plnohodnotné.

Emise vyprodukované Holdingem Šmídl v letech 2023 a 2024 v rámci jednotlivých scopes znázorňuje Obrázek č. 8.



Obrázek č. 8: Uhlíková stopa Holdingu Šmídl v roce 2023 a 2024 dle jednotlivých scopes

Zdroj: zpracováno dle (Green0meter 2025a, 2025b)

Z Obrázku č. 8 vyplývá, že největší podíl na celkové uhlíkové stopě Holdingu Šmídl mají emise produkované v rámci scope 3, které tvoří cca 60 %. Nejvýznamnější položkou ve scope 3 je právě výše zmíněná doprava a distribuce spedičními dopravci, jejíž objem je průměrně 65 %. Přímé emise (scope 1) zaujímají více než třetinu celkové uhlíkové stopy. Emise ve scope 2 jsou zanedbatelnou položkou.

6.2 Návrhy opatření pro implementaci ESG reportování

Cílem této práce je na základě analýzy principů ESG navrhnout opatření pro implementaci ESG reportování ve vybrané společnosti v souladu s požadavky směrnice CSRD Evropské unie.

I když byla povinnost ESG reportování pro některé podniky v sektoru nákladní dopravy dočasně odložena, tlak trhu na transparentnost v oblasti udržitelnosti zůstává silný. Zákazníci, logističtí partneři i finanční instituce stále častěji požadují informace o konkrétních výstupech společností v oblasti jejich environmentální a společenské odpovědnosti. Pro dopravní společnosti se tak stává zveřejňování ESG dat nejen budoucí nutností z pohledu legislativy, ale i konkurenční výhodou a předpokladem k úspěchu na logistickém trhu. Transparentní přístup k těmto tématům pomáhá budovat důvěru, zajišťovat přístup k zakázkám a financování a zároveň připravuje firmy na přísnější požadavky, které nevyhnutelně přijdou. I bez formální povinnosti se proto vyplatí ESG agendu aktivně rozvíjet, a proto by měl Holding Šmídl využít

daný čas k zavedení některých opatření, která následně usnadní i tvorbu prvního oficiálního ESG reportu.

Dosavadní kroky Holdingu Šmídl v rámci implementace ESG vedly k tomu, že již zná svá materiální témata, kterým je třeba se v ESG reportu věnovat a vypočetl svou uhlíkovou stopu za rok 2023 a 2024, čímž získal počáteční hodnoty, dle kterých lze stanovit konkrétní opatření pro snižování uhlíkové stopy v dalších obdobích. Lze říci, že Holding Šmídl již provedl zásadní kroky nejen pro samotnou implementaci ESG reportování, ale i jeho pokročilé nastavení. Následujícími kroky by mělo být:

1. stanovení konkrétních cílů v materiálních oblastech ESG;
2. definování konkrétních opatření k realizaci stanovených cílů;
3. určení ukazatelů (KPI) pro sledování efektivity definovaných opatření;
4. zajištění integrace ESG reportování do interních procesů.

6.2.1 Environmentální oblast

Nejvýznamnější oblastí pro Holding Šmídl je dle analýzy dvojí významnosti oblast environmentální, ve které bude reportovat dle tematických ESRS standardů E1-změna klimatu a E2-znečištění.

V rámci ESRS standardu E1 by měl Holding Šmídl kromě aktuálních hodnot uhlíkové stopy určit také cíle jejího snížení v dalších letech. Cíle by měly splňovat požadavky metody SMART, tedy být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, smysluplné a časově vymezené. Co se týče snižování uhlíkové stopy v Holdingu Šmídl, nabízí se několik možností, nejlépe jejich kombinace. Nezbytným předpokladem je nadále **pokračovat ve snižování spotřeby pohonných hmot**, k čemuž přispívají jak pravidelně obnovovaná moderní vozidla splňující normu EURO 6, tak **opatření v oblasti efektivní jízdy řidičů**. Je však nutné **analyzovat také potenciál pro pořízení elektrických tahačů**, jejichž uhlíková stopa je nižší než u běžných tahačů spotřebovávajících naftu, případně **pořízení vozidel s jiným alternativním pohonem** a tím i pozitivním dopadem na celkovou uhlíkovou stopu. Vzhledem k tomu, že pro Holding Šmídl je stěžejní nepravidelná mezinárodní doprava, kde jsou možnosti využití právě elektrických vozidel velmi limitované, a to nejen z pohledu plánování tras, dostupnosti nabíjecích stanic a v neposlední řadě také časových limitů pro doručení zboží, které jsou v rozporu s časovou náročností nabíjení, nabízí se zapojit tato vozidla do pravidelných mezipodnikových tuzemských převozů, kde by bylo zajištěno jejich pravidelné dobíjení a spojení tohoto času s požadovanou dobou odpočinku. Nezanedbatelným předpokladem takové realizace je také

ochota zákazníků podílet se na vyšší ekonomické náročnosti takových přeprav, tedy akceptovat vyšší cenu za environmentálně šetrnější přepravu zboží. Podstatně reálnější je z pohledu efektivity a nákladové náročnosti **pořízení osobních elektromobilů**.

V rámci dodavatelského řetězce musí být uplatňována opatření pro výběr takových dodavatelů, kteří rovněž dbají na snižování jejich uhlíkové stopy. Pro snížení uhlíkové stopy je rovněž klíčové **zvýšit podíl obnovitelných zdrojů energie**. Holding Šmídl již zřídil svou první fotovoltaickou elektrárnu v provozovně ve Vysokém Mýtě. Vzhledem k počtu provozoven Holdingu Šmídl by ke snížení spotřeby energií přispělo vybudovat fotovoltaickou elektrárnu alespoň na jedné další pobočce. Pokud by se Holding Šmídl rozhodl již další fotovoltaickou elektrárnu nebudovat, alternativně je možné nakupovat energie od dodavatelů, kteří garantují jejich původ z obnovitelných zdrojů. V neposlední řadě je možné zapojit se do offsetových projektů.

Návrhy konkrétních cílů, které mohou být stanoveny v rámci ESRS E1 standardu jsou uvedeny níže:

- Snížit emise CO₂ ekv. do roku 2030 o 28 % v porovnání s rokem 2024.
- Pořídit do roku 2030 alespoň 5 elektrických tahačů a 3 osobní elektromobily.
- Do roku 2030 využívat více než 50 % energií z obnovitelných zdrojů.

Pro efektivní naplňování stanovených cílů je nezbytné definovat konkrétní dílčí opatření a určit odpovědné zaměstnance za jejich realizaci. Zároveň je nutné stanovit vhodné ukazatele (KPI), které umožní průběžně monitorovat a vyhodnocovat pokrok při plnění těchto cílů. Navržená kritéria jsou uvedena v Tabulce č. 11.

Tabulka č. 11: Návrh cílů a dílčích opatření v oblasti ESRS E1

Oblast udržitelnosti	Cíl	Dílčí opatření	Odpovědnost	Ukazatel (KPI)
E1 Zmírňování změny klimatu	1. Snížit emise CO ₂ ekv. do roku 2030 o 28 % v porovnání s rokem 2024.	<ul style="list-style-type: none"> trvalé snižování spotřeby pohonných hmot ekonomickou jízdou řidičů; nákup moderní techniky s nižší spotřebou, případně s alternativními pohony; výběr udržitelně orientovaných dodavatelů. 	<ul style="list-style-type: none"> oddělení dopravních systémů generální ředitel/technický ředitel generální ředitel/finanční ředitelka 	<ul style="list-style-type: none"> spotřeba l/100 km ujeté km/1 l paliva průměrná vytíženost vozidel (%) investice do modernizace techniky (% z rozpočtu) průměrné stáří techniky (let) průměrná spotřeba vozidel počet dodavatelů s environmentální certifikací (např. ISO 14001) energetická náročnost spotřebičů (např. min. energetická třída B)
	2. Pořídit do roku 2030 alespoň 5 elektrických tahačů a 3 osobní elektromobily.	<ul style="list-style-type: none"> technickoekonomická studie; adaptace obchodní strategie pro využití vozidel s alternativními pohony; výběr modelů a dodavatelů; vybudování nabíjecí infrastruktury pro efektivní provoz vozidel. 	<ul style="list-style-type: none"> technický ředitel/finanční ředitelka technický ředitel generální ředitel 	<ul style="list-style-type: none"> náklady na provoz (Kč/km) náklady na provoz (Kč/tuna nákladu) návratnost investice počet pořízených elektrovozidel (ks) podíl elektrovozidel na celkovém počtu nákladních vozidel (%) podíl nákladních vozidel na jiný alternativní pohon na celkovém počtu nákladních vozidel (%) počet instalovaných nabíjecích míst (ks) pokles spotřeby nafty (%) vs. nárůst spotřeby el. energie (%)
E1 Energie	3. Do roku 2030 využívat více než 50 % energií z obnovitelných zdrojů.	<ul style="list-style-type: none"> vybudování další fotovoltaické elektrárny; nákup zelené elektřiny od certifikovaných dodavatelů. 	<ul style="list-style-type: none"> generální ředitel/technický ředitel technický ředitel 	<ul style="list-style-type: none"> podíl energie z obnovitelných zdrojů na celkové spotřebě (%) plánovaná vs. skutečná návratnost investice množství nakoupené zelené energie (kWh/rok) podíl zelené energie na celkové spotřebě (%)

Zdroj: Vlastní zpracování

Standard ESRS E2 se zaměřuje na to, jak společnosti ovlivňují znečištění ovzduší, vody a půdy. V tomto ohledu je tedy třeba stanovit cíle ke snižování těchto zdrojů znečištění. Holding Šmídl odpovědně monitoruje produkci odpadů, které v rámci svých činností vytváří, spolupracuje rovněž s firmami, které zajišťují ekologickou likvidaci některých druhů odpadů (vyjeté oleje, pneumatiky). V rámci snížení znečištění ovzduší lze aplikovat některá z opatření vztahujících se k ESRS E1. Jedná se o převážně o modernizování vozového parku a využívání alternativních paliv. Co se týče znečištění vody a půdy, Holding Šmídl již činí všechna opatření v souladu s platnou legislativou a ISO standardem 14 001. Není však reálné v tomto směru dosáhnout nulové produkce nebezpečných odpadů vznikajících na myčkách vozidel a v servisech, protože tyto činnosti jsou neoddelitelnou součástí zajištění bezpečného a spolehlivého provozu vozidel. Pravidelné mytí vozidel je prováděno nejen z estetických důvodů, ale především kvůli údržbě technického stavu, prevenci koroze a další. Stejně tak servisní činnosti jako je výměna olejů, brzdových kapalin a filtrů, jsou klíčové pro funkčnost a životnost vozového parku. O účinnosti nastavených opatření svědčí i to, že v posledních letech nedošlo v Holdingu Šmídl k žádnému významnému environmentálnímu incidentu. Je ovšem třeba nadále apelovat na zaměstnance, aby **dodržovali všechna nastavená opatření** a pravidelně je **školit o environmentálních rizicích**, která při výkonu jejich činnosti vznikají. Tím by mělo dojít např. i k eliminaci drobných úniků paliv z vozidel vlivem přeplnění nádrže v letních měsících.

V souladu se standardem ESRS E2 lze pro Holding Šmídl navrhnout následující cíle:

- Usilovat o nulový roční počet závažných environmentálních incidentů způsobených vlastní vinou.
- Každoročně proškolit všechny zaměstnance v oblasti environmentální odpovědnosti, včetně nakládání s odpady a havarijní připravenosti.
- Zvýšit míru souladu s interními pravidly pro nakládání s odpady (zejména třídění odpadů a jejich druhotné využití či recyklace) na 100 % ve všech provozech, a to na základě pravidelných čtvrtletních interních auditů.
- Do roku 2030 snížit celkové množství vyprodukovaných odpadů v porovnání s rokem 2024 o 18 %.

V Tabulce č. 12 jsou uvedena dílčí opatření, včetně určení odpovědností a KPI, díky nimž lze monitorovat naplňování stanovených cílů.

Tabulka č. 12: Návrh cílů a dílčích opatření v oblasti ESRS E2

Oblast udržitelnosti	Cíl	Dílčí opatření	Odpovědnost	Ukazatel (KPI)
E2 Znečištění obecně	4. Usilovat o nulový roční počet závažných environmentálních incidentů způsobených vlastní vinou.	<ul style="list-style-type: none"> pravidelná revize a aktualizace havarijních plánů; periodické kontrolní audity; pravidelné školení zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> technický ředitel/manažer kvality personální oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> počet závažných environmentálních incidentů/rok % proškolených zaměstnanců/rok
	5. Každoročně proškolit všechny zaměstnance v oblasti environmentální odpovědnosti, včetně nakládání s odpady v havarijní připravenosti.	<ul style="list-style-type: none"> vytvoření školicího plánu; zajištění školení (prezenčně či online); implementování programu pro zaměstnance a odměňování návrhů na prokazatelně efektivní opatření ke snížení dopadů na životní prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> personální oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> existence školicího plánu počet realizovaných školení počet zrealizovaných návrhů; množství vyplacených odměn (Kč)
	6. Zvýšit míru souladu s interními pravidly pro nakládání s odpady (zejména třídění odpadů a jejich druhotné využití či recyklace) na 100 % ve všech provozech, a to na základě čtvrtletních interních auditů.	<ul style="list-style-type: none"> podpora opatření k redukci produkovaných odpadů; školení a kontrola třídění odpadů; výběr partnerů pro upcycling některých odpadů (např. staré plachty z kamionu). 	<ul style="list-style-type: none"> manažer kvality personální oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> % dodržování pravidel dle jednotlivých provozů počet zjištěných nedostatků/audit; počet zjištěných nedostatků při třídění zpětná vazba zaměstnanců k pravidlům pro třídění odpadu počet vybraných partnerů/rok
	7. Do roku 2030 snížit celkové množství vyprodukovaných odpadů v porovnání s rokem 2024 o 18 %.	<ul style="list-style-type: none"> podpora opatření k redukci produkovaných odpadů (např. náhrada jednorázových obalů); pořízení novějších technologií (např. pro nakládání s vodou a její recyklaci). 	<ul style="list-style-type: none"> technický ředitel generální ředitel 	<ul style="list-style-type: none"> celkové množství odpadu (t/rok) množství odpadu/zaměstnanec % snížení produkce odpadů ve srovnání s rokem 2024 náklady na provoz nové technologie % snížení produkce odpadů oproti původní technologii

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.2 Sociální oblast

Dle výsledků analýzy dvojí významnosti by měl Holding Šmídl do svého ESG reportu zahrnout rovněž téma ESRS standardu S1-vlastní pracovní síla, které se zaměřuje na to, jak společnost ovlivňuje své vlastní zaměstnance. V rámci tohoto standardu je třeba stanovit cíle přispívající ke transparentnosti ohledně pracovních podmínek, bezpečnosti a rozvoje zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je v Holdingu Šmídl vyhodnocována na základě dotazníkového šetření (účast zaměstnanců v tomto šetření je cca 70 %), naopak efektivita výkonu pracovních činností zaměstnanců je hodnocena při ročních pohovorech. Na základě výsledků z prováděných hodnotících pohovorů je pak stanoven další plán zvyšování úrovně stávajících dovedností, anebo plán profesního růstu jednotlivých zaměstnanců vždy na základě požadavků vedoucích zaměstnanců. Pro podporu růstu a vzdělávání všech technickohospodářských pracovníků lze navrhnout nad rámec zákonných školení **zavést systematizovaný program vzdělávání** v dalších oblastech, např. soft skills, práce s výpočetní technikou či nástroji procesní automatizace, a to včetně záznamu o počtu hodin školení, které každý zaměstnanec absolvoval, který by sloužil jako jeden z ukazatelů efektivity školení. Důležité je zaměřit se rovněž na well-being svých zaměstnanců formou vhodných programů či benefitů, s cílem podpořit stabilitu pracovního týmu a snížit fluktuaci zaměstnanců. Vhodným opatřením v této oblasti je **podporovat zkrácené pracovní úvazky** např. pro ženy po rodičovské dovolené nebo pro osoby pečující o své rodinné příslušníky. Kromě pravidelných průzkumů spokojenosti je vhodné **zavést rovněž přímá setkání zaměstnanců se zástupci vedení** Holdingu Šmídl, a to v čtenějších intervalech, než ve kterých probíhá plošné hodnocení ze strany zaměstnanců. Takováto setkání mohou přispět k lepší komunikaci či časné identifikaci problémů či podnětů ze strany zaměstnanců a pomohou vedení Holdingu Šmídl více se orientovat v dění uvnitř společnosti.

Holding Šmídl může pro podporu sociální udržitelnosti stanovit následující cíle:

- Každý rok udržet počet vážných pracovních úrazů na maximálně 2.
- Do roku 2028 zavést systematizovaný program vzdělávání zaměstnanců v oblasti využívání informačních technologií a měřit počet hodin absolvovaných školení.
- Do konce roku 2026 zahájit program podpory pro minimálně 15 studentů z vybraných oborů s technickou specializací, který bude zahrnovat placenou stáž pod vedením zkušených zaměstnanců (resp. praktická forma cílené výchovy talentovaných studentů pro budoucí zaměstnání v Holdingu Šmídl).
- Zvýšit míru účasti v zaměstnaneckých průzkumech na 90 % do roku 2030.

- Zavést pravidelné čtvrtletní setkání vedení společnosti se zaměstnanci od konce roku 2026 (zejména ve vzdálenějších lokalitách).
- Do konce roku 2026 zavést program podpory zaměstnanců s výkonem práce na zkrácený pracovní úvazek z důvodu péče o děti nebo blízké osoby, s minimálním počtem 15 zapojených zaměstnanců.

V Tabulce č. 13 jsou k jednotlivým cílům pro oblast ESRS S1 navržena rovněž dílčí opatření včetně odpovědností a podpůrných KPI, díky kterým lze monitorovat naplňování stanovených cílů.

Tabulka č. 13: Návrh cílů a dílčích opatření v oblasti ESRS S1

Oblast udržitelnosti	Cíl	Dílčí opatření	Odpovědnost	Ukazatel (KPI)
S1 Bezpečnost práce a úrazy	8. Každý rok udržet počet vážných pracovních úrazů na maximálně 2.	<ul style="list-style-type: none"> analýza příčin úrazů; vyhodnocování a reporting; definice nápravných opatření a kontrola zástupci vrcholového managementu. 	<ul style="list-style-type: none"> preventista BOZP a PO personální oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> podíl realizovaných nápravných opatření vůči celkovému počtu definovaných návrhů (%) počet dní pracovní neschopnosti vlivem úrazu/zaměstnanec počet pracovních úrazů s pracovní neschopností
S1 Pracovní podmínky (mzda, stabilita)	9. Do roku 2028 zavést systematizovaný program vzdělávání zaměstnanců v oblasti IT a měřit počet hodin absolvovaných školení.	<ul style="list-style-type: none"> analýza vzdělávacích potřeb; vytvoření plánů školení dle pracovních míst; realizace školení dle vytvořených plánů; vyhodnocování efektivity. 	<ul style="list-style-type: none"> generální ředitel zástupci vrcholového managementu personální oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> % zaměstnanců s potřebou zvýšení úrovně stávajících dovedností nebo jejich navýšení % zaměstnanců s přiřazeným plánem vzdělávání počet absolvovaných hodin školení na zaměstnanec/rok zpětná vazba zaměstnanců k přínosnosti školení
	10. Do konce roku 2026 zahájit program podpory pro minimálně 15 studentů z vybraných oborů s technickou specializací, který bude zahrnovat placenou stáž pod vedením zkušených zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none"> návrh obsahu stáží a jejich délky včetně oslovení mentorů; zajištění náboru studentů; spuštění stáží a získání zpětné vazby od studentů i mentorů. 	<ul style="list-style-type: none"> personální oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> počet mentorů počet vytvořených pozic pro stážisty počet přihlášených studentů počet vybraných studentů % dokončených stáží % studentů s navázáním další spolupráce
	11. Zvýšit míru účasti v zaměstnaneckých průzkumech na 90 % do roku 2030.	<ul style="list-style-type: none"> sdílení výsledků a konkrétních změn; zvýšení dostupnosti dotazníků; propagace průzkumů ze strany vedení 	<ul style="list-style-type: none"> personální oddělení IT oddělení management 	<ul style="list-style-type: none"> počet opatření přijatých na základě průzkumů počet technických problémů nahlášených během průzkumu počet kanálů, kde byl průzkum propagován

<p>12. Zavést pravidelné čtvrtletní setkání vedení společnosti se zaměstnanci od konce roku 2026.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stanovení harmonogramu a formy setkání; • analýza výstupů ze setkání se zaměstnanci; • zavedení aktivní participace zaměstnanců na realizaci opatření. 	<ul style="list-style-type: none"> • management • personální oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> • počet naplánovaných setkání • % uskutečněných setkání/rok v porovnání s plánem • % zapojených zaměstnanců
<p>13. Do konce roku 2026 zavést program podpory zaměstnanců s výkonem práce na zkrácený pracovní úvazek z důvodu péče o děti nebo blízké osoby, s minimálním počtem 15 zapojených zaměstnanců.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analýza potřeb zaměstnanců; • analýza potřeb a možností společnosti jako zaměstnavatele; • vytvoření interní směrnice a cílenou podporou. 	<ul style="list-style-type: none"> • personální oddělení • vrcholový management 	<ul style="list-style-type: none"> • počet zaměstnanců se zájmem o zkrácený pracovní úvazek • podíl zaměstnanců se zkráceným pracovním úvazem (%) • % pracovních míst s možností zkráceného úvazku

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.3 Interní procesy

Výše navržená ESG strategie pro Holding Šmídl by měla být plně sladěna s celkovou podnikovou strategií, aby se předešlo tomu, že půjde pouze o formální dokument bez skutečného dopadu na směřování společnosti. Klíčovým krokem je **určení odpovědné osoby za implementaci a koordinaci ESG agendy**. V rámci současné organizační struktury Holdingu Šmídl může tuto roli zastávat manažer kvality. Pokud však jeho kapacita nebo odborné zaměření nebude dostačující, je vhodné zvážit vytvoření nové pozice specializovaného ESG manažera. Pro zajištění efektivního řízení a kontroly ESG procesů je rovněž důležité **zapojení vrcholového managementu**, ideálně generálního ředitele, který by měl dohlížet na činnost odpovědné osoby a podporovat strategické směřování ESG iniciativ. Zároveň je vhodné vytvořit ESG pracovní skupinu složenou ze zástupců klíčových oddělení (personální oddělení, oddělení dopravních systémů, ekonomické oddělení, obchodní oddělení), která bude vzájemně spolupracovat a pravidelně vyhodnocovat stav naplňování stanovených cílů.

Kromě navržených KPI, které budou sledovat pokrok v naplňování jednotlivých cílů ESG strategie, je nezbytné v ESG reportu uvádět také povinné ukazatele dle příslušných tematických standardů ESRS, které jsou pro Holding Šmídl materiálně významné. Holding Šmídl by proto měl dále vyhodnotit, zda již tyto KPI sleduje, a pokud ne, zajistit sběr dat pro jejich výpočet.

Zároveň je vhodné vytvořit tým odpovědných osob, který bude zajišťovat sběr a kvalitu dat. Efektivní variantou může být automatický sběr dat z interních systémů, je však třeba počítat s tím, že úpravy softwarů na míru mohou být velice nákladné. Alternativním řešením je vytvořit centralizované úložiště dat (např. na interním sdíleném disku), kam budou pověřené osoby data ukládat. Důležité je rovněž **stanovit frekvenci sběru dat**, aby byla zajištěna jejich konzistentnost a aktuálnost. Součástí systému by měl být i kontrolní mechanismus pro ověřování správnosti a úplnosti dat, např. formou interního auditu ESG dat. V neposlední řadě by měla být **vytvořena databáze jednotlivých ukazatelů** obsahující jejich definice, způsob výpočtu, zdroje dat a odpovědné osoby.

Co se týče kvality vstupních dat, v části 6.1.3 Výpočet uhlíkové stopy bylo zmíněno, že Holding Šmídl nedisponuje potřebnými daty k přesným výpočtům uhlíkové stopy tvořené v rámci scope 3, jelikož ve svém interním systému neeviduje přesné hmotnosti převáženého nákladu spedičními dopravci, ani přesně ujeté kilometry. Pro zpřesnění výpočtů uhlíkové stopy ve scope 3 by bylo vhodné od spedičních dopravců **získat data o uhlíkové stopě dodávaných služeb** nebo konkrétní spotřebu pohonných hmot za provedenou přepravu. Alternativní

možností je zaznamenávání přesné hmotnosti nákladu a počtu ujetých kilometrů u všech objednávek pro spediční dopravce do objednávkového systému. Toto opatření by však vyžadovalo úpravu interního softwaru takovým způsobem, aby bylo možné generovat požadované výstupy pro další zpracování.

Hodnotu uhlíkové stopy za rok 2023 a 2024 vypočítala pro Holding Šmídl společnost Green0meter s.r.o. Holding Šmídl nyní stojí před rozhodnutím, zda bude s touto společností nadále spolupracovat v oblasti ESG a poskytovat jí pouze vstupní data pro tvorbu ESG reportů a výpočtů uhlíkové stopy, nebo zda se rozhodne tyto činnosti realizovat interně. Alternativně lze využívat pouze platformu společnosti Green0meter s.r.o. pro výpočet uhlíkové stopy. V takovém případě by bylo nutné veškerá interně shromážděná data do této platformy nahrát či přepsat, což by znamenalo zvýšenou administrativní zátěž pro odpovědné zaměstnance.

Využití externího poradce v ESG oblasti je bezesporu jednodušší, méně časově náročnou, a především systematictější variantou pro implementaci ESG. Již nyní však Holding Šmídl investoval nemalé finanční prostředky do implementace ESG do své podnikové praxe, což může být v rozporu s cílem efektivního a udržitelného ESG reportování. Pokud by se Holding Šmídl rozhodl zpracovávat ESG reporty vlastními silami, rovněž by to znamenalo další náklady, a to např. na přijetí nových zaměstnanců specializovaných na ESG agendu, případně na školení stávajících zaměstnanců.

Nedílnou součástí implementace ESG by mělo být **komunikování zvolené strategie se zaměstnanci a dalšími stakeholdery** a poučení je o významu a důležitosti jednotlivých opatření pro činnosti Holdingu Šmídl. Pro interní komunikaci může Holding Šmídl využít své interní zpravodaje Šmídlloviny a Nikoviny, nebo své záměry přednést na navrhovaných přímých setkáních se zaměstnanci. Pro externí komunikaci jsou efektivním nástrojem sociální sítě či webové stránky.

Nelze opomenout **pravidelné vyhodnocování naplňování stanovených cílů** a případné úpravy opatření vedoucích k jejich dosažení. Evaluační by měla zahrnovat jak kvantitativní ukazatele (KPI), tak kvalitativní hodnocení. V pravidelných intervalech (např. každé dva roky) by rovněž měla probíhat **revize materiálních témat** pro Holding Šmídl v souladu s požadavky standardů ESRS, jelikož v důsledku působení vnitřních i vnějších faktorů může docházet ke změně jejich významnosti. Dále by měl Holding Šmídl aktivně **získávat zpětnou vazbu od stakeholderů** např. prostřednictvím dotazníků či konzultací a zohledňovat ji při aktualizaci

své ESG strategie v následujících letech. V souladu s požadavky směrnice CSRD by měl být výsledný ESG report ověřen nezávislým externím auditorem.

ZÁVĚR

Odpovědné chování v oblastech ESG získává stále větší význam v podnikovém prostředí, o čemž svědčí i legislativní kroky Evropské unie, která v souvislosti s tímto trendem stanovila požadavky na zveřejňování informací o udržitelnosti v podobě ESG reportů. Tato povinnost v současnosti dopadá pouze na vybrané velké podniky, postupně by se však měla vztahovat i na malé a střední podniky.

Cílem této práce bylo na základě analýzy principů ESG navrhnout opatření pro implementaci ESG reportování ve vybrané společnosti v souladu s požadavky směrnice CSRD Evropské unie.

Vybranou společností pro analytickou část diplomové práce byl Holding Šmídl, dopravní a logistická společnost, která splňuje požadavky pro zveřejňování ESG reportu za účetní období začínající od 1. 1. 2027. Na základě veřejně dostupných informací a zpřístupněných dokumentů touto společností byla provedena analýza, jejímž cílem bylo poskytnout přehled o dosavadních činnostech Holdingu Šmídl v jednotlivých oblastech ESG.

Z analýzy vyplynulo, že Holding Šmídl se aktivně věnuje udržitelnosti a začleňování ESG principů do svého podnikání. Uvědomuje si rizika spojená s jeho činnostmi, zejména v environmentální oblasti, a přijímá opatření k jejich minimalizaci. Řízení procesů v této oblasti probíhá v souladu s normou ISO 14001. Klíčovou strategií Holdingu Šmídl je snižování spotřeby pohonných hmot prostřednictvím moderní techniky a ekonomického jízdního stylu řidičů u aktuálně využívaných vozidel se spalovacími motory. V sociální oblasti Holding Šmídl reaguje na nedostatek řidičů a stárnutí této profese cílenými kampaněmi na mladé uchazeče, zároveň klade důraz na zajištění vhodných pracovních podmínek pro všechny zaměstnance. Dobročinná činnost Holdingu Šmídl je také rozsáhlá, a kromě vlastních iniciativ zahrnuje i podporu mnoha dalších projektů. Hlavní pilíře své sociální odpovědnosti Holding Šmídl upravuje rovněž v etickém kodexu.

Další část analýzy se zaměřovala na dosavadní kroky Holdingu Šmídl při implementaci ESG reportování. Tyto kroky zahrnovaly shromáždění dat pro výpočet uhlíkové stopy za rok 2023 a 2024 a provedení analýzy dvojí významnosti, na jejímž základě byla identifikována materiální témata Holdingu Šmídl, která budou obsažena ve výsledném ESG reportu.

Přestože Holding Šmídl činí významné kroky v oblastech ESG a v samotné implementaci ESG reportování, je nadále vyžadována další optimalizace převážně interních procesů, a proto byla

v souladu s výsledky provedených analýz a požadavky směrnice CSRD navržena konkrétní opatření pro úspěšné dokončení implementace ESG reportování. Mezi tato opatření patří:

- **určení ESG strategie**, včetně stanovení cílů v materiálních oblastech ESG, odpovědností a ukazatelů umožňujících monitorování naplňování těchto cílů;
- **zlepšení systému sběru dat**, zejména za účelem zpřesnění výpočtů uhlíkové stopy v dalších obdobích;
- **personální zajištění ESG reportingu**, což zahrnuje vytvoření odpovědných rolí v rámci holdingu.

Je nepochybné, že ESG reportování v budoucnu přinese vyšší transparentnost, lepší řízení rizik a větší konkurenceschopnost na trhu. Nicméně jeho implementace představuje složitý proces, který pro mnoho podniků znamená zvýšenou administrativní a tím i finanční zátěž. Pokud však nebude celý proces ESG reportování komplexně řízen z pohledu dostupnosti potřebných lidských zdrojů a finanční dostupnosti požadovaných technologií, může v konečném důsledku paradoxně docházet ke snížení konkurenceschopnosti daného podniku. Dosažení statusu skutečně společensky a environmentálně odpovědné společnosti je časově, finančně i procesně velmi náročné, jelikož vyžaduje změny ve všech procesech, které většina společností doposud dlouhodobě praktikovala, a především musí zahrnovat změnu myšlení celého ekonomického prostředí, tj. všech zainteresovaných stran, tedy nejen společností, na které se daná legislativa vztahuje.

Evropská unie si tuto výzvu uvědomuje, což dokládá i odložení povinnosti zveřejňování ESG reportů pro určité podniky s cílem zjednodušit stanovená pravidla. V současné době se podniky potýkají s nejistotou ohledně finální podoby požadavků a účinnosti již realizovaných investic do ESG reportování. Do budoucna bude klíčové nejen splnit legislativní povinnosti, ale také využít ESG reportování jako strategický nástroj pro dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANDRIIUK, Anastasiia, 2024. EU Taxonomy 101: A comprehensive guide for 2025 reporting. *TRACERA* [online]. [cit. 2025-02-25]. Dostupné z: <https://tracera.com/blog/eu-taxonomy/>
- [2] ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.
- [3] BŘEZINOVÁ, Hana, 2023. *ESG a účetní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-723-2.
- [4] CARROL, Archie B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 34(4), 39-48. ISSN 0007-6813. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- [5] ČESKO. Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí – znění od 1. 7. 2017. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2024-12-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17#p6-1>
- [6] DFMG, 2022. Co je ESG a proč je důležité? *CSRD* [online]. [cit. 2025-02-09]. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/>
- [7] DFMG, b. r. Vše o ESG na jednom místě. *CSRD* [online]. [cit. 2025-03-03]. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-esg/>
- [8] EVROPSKÁ KOMISE. Nařízení komise v přenesené pravomoci (EU) 2023/2772 ze dne 31. července 2023, kterým se doplňuje směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU, pokud jde o standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti.
- [9] EVROPSKÁ UNIE, 2024. Srovnatelné a jasné účetní závěrky podniků v celé EU. *Evropská unie* [online]. [cit. 2025-02-14]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/CS/legal-content/summary/comparable-and-clear-company-financial-statements-across-the-eu.html>
- [10] EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2464 ze dne 14. prosince 2022, kterou se mění nařízení (EU) č. 537/2014, směrnice 2004/109/ES, směrnice 2006/43/ES a směrnice 2013/34/EU, pokud jde o podávání zpráv podniků o udržitelnosti.
- [11] EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2025/794 ze dne 14. dubna 2025, kterou se mění směrnice (EU) 2022/2464 a (EU) 2024/1760, pokud jde o data, od nichž mají členské státy uplatňovat některé požadavky na podávání zpráv podniků o udržitelnosti a náležitou péči podniků v oblasti udržitelnosti.

- [12] EVROPSKÝ PARMALENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2013/34/EU ze dne 26. června 2013 o ročních účetních závěrkách, konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS.
- [13] EVROPSKÝ PARMALENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami.
- [14] EVROPSKÝ PARMALENT A RADA EVROPSKÉ UNIE. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1306 ze dne 29. dubna 2024, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o lhůty pro přijetí standardů pro podávání zpráv o udržitelnosti pro určitá odvětví a některé podniky ze třetích zemí.
- [15] FLAGSHIP IMPACT, 2024. Novinky a názory: ESG Guide Series. *Flagship* [online]. [cit. 2025-03-11]. Dostupné z: <https://flagshipimpact.com/news-cz/#!/tfeeds/341259843061/c/ESG%20Guide%20Series>
- [16] GASNET, 2022. Výhody LNG. *Gasnet* [online]. [cit. 2025-03-28]. Dostupné z: <https://www.lng.cz/>
- [17] GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2025. The global standards for sustainability impacts. *GRI* [online]. [cit. 2025-02-16]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/standards>
- [18] GREEN0METER, 2025. *Výsledky analýzy dvojí významnosti Šmídl Holdingová Společnost a.s.* Neveřejný dokument.
- [19] GREEN0METER, 2025a. *Výsledky výpočtu CO2 stopy za rok 2023 Šmídl Holdingová společnost a.s.* Neveřejný dokument.
- [20] GREEN0METER, 2025b. *Výsledky výpočtu CO2 stopy za rok 2024 Šmídl Holdingová společnost a.s.* Neveřejný dokument.
- [21] HAHN, Rüdiger, 2022. *Sustainability management: global perspectives on concepts, instruments, and stakeholders* [online]. Fellbach: Rüdiger Hahn, c/o Block Services. ISBN 978-3-9823211-0-3.
- [22] HYRŠLOVÁ, Jaroslava, 2005. *Využití environmentálního manažerského účetnictví na podporu rozhodovacích procesů v podniku* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí. ISSN 1213-3393. Dostupné z:

[https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/32F86DDACD32D0B0C125708B001BA67A/\\$file/planet_a7_web.pdf](https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/32F86DDACD32D0B0C125708B001BA67A/$file/planet_a7_web.pdf)

[23] IBISZ, Maria a Filip GREGOR, 2023. Příručka pro vykazování udržitelnosti: Vysvětlení, návody a doporučení pro firmy, jak splnit očekávání trhu a nové legislativní požadavky v oblasti ESG v České republice. *Burza cenných papírů Praha* [online]. [cit. 2025-03-01]. Dostupné z: https://www.pse.cz/userfiles/related_documents/cs/ESG-Guidelines-CZ.pdf

[24] IFRS FOUNDATION, 2025. IFRS Sustainability Standards Navigator. *IFRS* [online]. [cit. 2025-02-16]. Dostupné z: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>

[25] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, b. r. *ISO* [online]. [cit. 2025-03-09]. Dostupné z: <https://www.iso.org/home.html>

[26] JÍLKOVÁ, Petra a Ladislava KNIHOVÁ, 2024. ESG nefinanční reporting: klíčový nástroj managementu pro dosažení udržitelného rozvoje. *Listy cukrovarnické a řepařské* [online]. **140**(5-6), 204-211 [cit. 2025-03-10]. ISSN 1805-9708. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2024/PDF/204-211.pdf

[27] KOUDELKOVÁ, Petra, 2022. *Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-77-4.

[28] KRAUSE, Josef, 2019. *Podniková environmentální strategie*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-560-6.

[29] MÁLEK, Jakub a kol., 2023. NFRD a CSRD: Jaká je jejich role, obsah a v čem se liší? *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. [cit. 2025-02-11]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/nfrd-a-csrd-jaka-je-jejich-role-obsah-a-v-cem-se-lisi/>

[30] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. Taxonomie EU. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2025-02-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/financovani-udrizitelnosti/ramec-eu-pro-financovani-udrizitelnosti/taxonomie-eu>

[31] NIKA Logistics, 2024. *Výroční zpráva za období od 1. 1. 2023 do 31. 12. 2023* [online]. [cit. 2025-03-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=882785>

[32] NIKA LOGISTICS, 2025. *NIKA Logistics member of Šmídl Holdings* [online]. [cit. 2025-03-15]. Dostupné z: <https://nikalogistics.cz/>

[33] ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ, 2015. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: Organizace spojených národů. [online]. [cit. 2024-12-07]. Dostupné z: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>

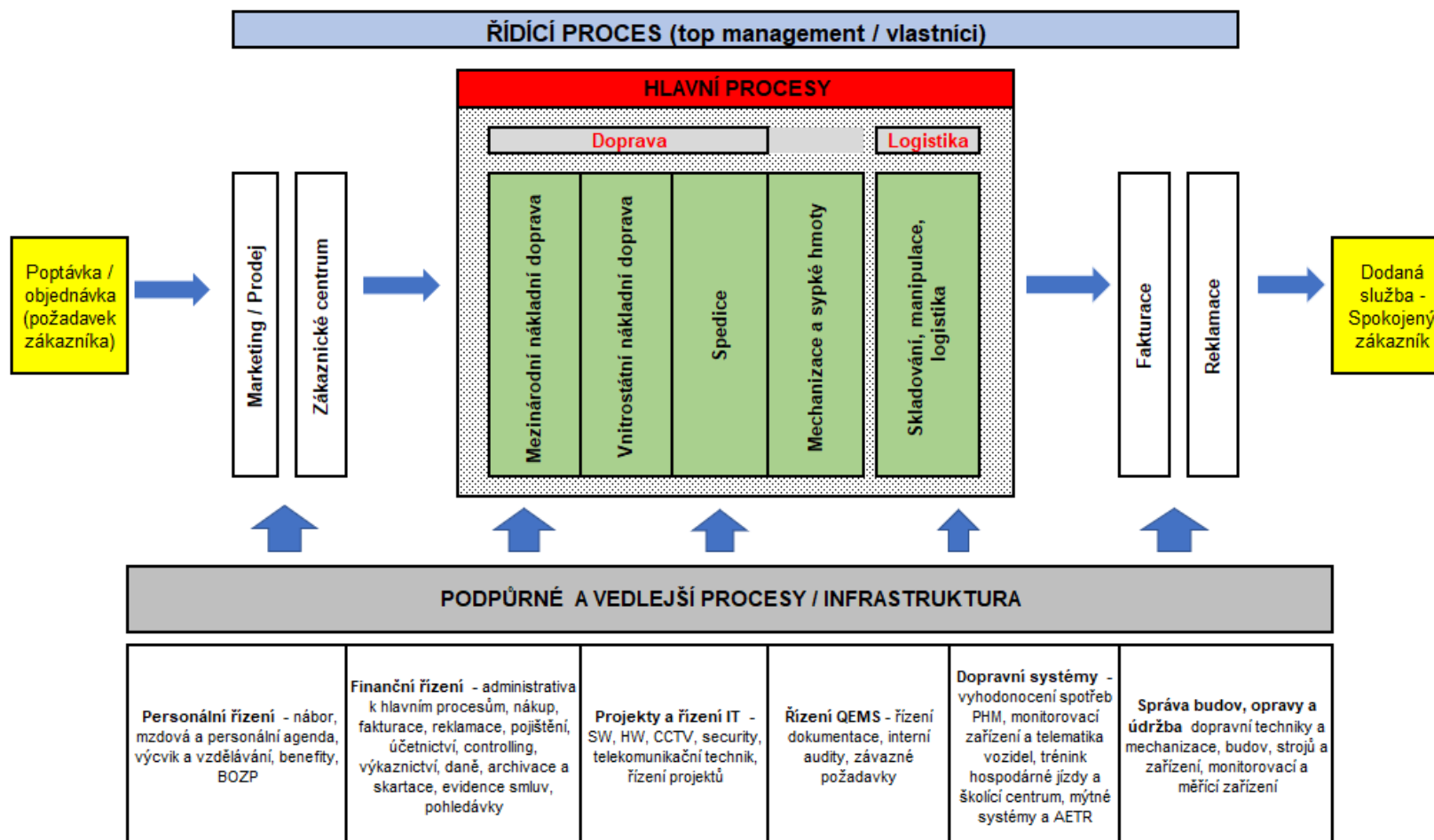
- [34] PAJOT, Laurine, 2024. CSR vs. ESG: Key Differences Explained. *GREENOMY* [online]. [cit. 2025-03-06]. Dostupné z: <https://www.greenomy.io/blog/csr-vs-esg-key-differences-explained>
- [35] ROOBEEK, Annemieke, Jacques de SWART a Myrthe van der PLAS, 2018. *Responsible business: making strategic decisions to benefit people, the planet and profits*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8060-8.
- [36] SOUKUPOVÁ, Veronika, 2023. ISO a ESG pro udržitelný růst organizace. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-796-6.
- [37] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2023. *Umění pohybu: Novinky a zajímavosti ze světa Holdingu Šmídl* [online]. (2). [cit. 2025-04-12]. Dostupné z: https://nikalogistics.cz/wp-content/uploads/2023/12/noviny-smidl-2023_final_nizka_kvalita.pdf
- [38] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2024. *Příručka systému kvality a ochrany životního prostředí holdingu Šmídl*. Interní dokument.
- [39] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2024a. *Kontext organizace rizika aspekty příležitosti 2024*. Interní dokument.
- [40] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2024b. *Umění pohybu: Novinky a zajímavosti ze světa Holdingu Šmídl* [online]. (2). [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: https://nikalogistics.cz/wp-content/uploads/2024/12/noviny-smidl-2024_02.pdf
- [41] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2024c. *Vzdělávání a ověření kompetencí zaměstnanců*. Interní dokument.
- [42] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2024d. *Umění pohybu: Novinky a zajímavosti ze světa Holdingu Šmídl* [online]. (1). [cit. 2025-04-13]. Dostupné z: https://nikalogistics.cz/wp-content/uploads/2024/07/noviny-smidl-2024_01_V4_mail.pdf
- [43] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2025. *Environmentální profil organizace Šmídl Holdingová společnost 2024*. Interní dokument.
- [44] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2025a. *Kodex společenské odpovědnosti Holdingu Šmídl*. Interní dokument.
- [45] ŠMÍDL HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST, 2025b. *Spotřeba energií Žamberk, LC Šmídl, Hrochův Týnec*. Interní dokument.
- [46] ŠMÍDL, 2025. *Šmídl* [online]. [cit. 2025-04-12]. Dostupné z: <https://www.smidl.cz/>
- [47] TŘEBICKÝ, Viktor a kol., 2016. *Metodika stanovení uhlíkové stopy podniku*. Praha: CI2, o.p.s. ISBN 978-80-906341-3-8. Dostupné z: https://ci2.co.cz/sites/default/files/souboryredakce/metodika_final_vystup.pdf

- [48] UNITED NATIONS DIVISION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2001. *Environmental management accounting procedures and principles*. New York: United Nations. ISBN 92-110-4503-7.
- [49] VEBER, Jaromír a Lenka ŠVECOVÁ, 2023. *Udržitelnost a udržitelný management*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7108-978.
- [50] VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, 2025. *Šmídl Holdingová společnost a.s.* [online]. [cit. 2025-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=871083&typ=PLATNY>
- [51] WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-282080-X.
- [52] WORLD RESOURCES INSTITUTE a WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2004. *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard* [online]. [cit. 2025-01-30]. ISBN 1-56973-568-9. Dostupné z: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Procesní mapa Holdingu Šmídl

PŘÍLOHA A: Procesní mapa Holdingu Šmídl



Zdroj: (Holding Šmídl, 2024)