Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Diplomová práce

Management udržitelnosti ve vybraném podniku

Sustainability management in selected company

Monika Hanušová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„*Management udržitelnosti ve vybraném podniku*“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 20. dubna 2023

v. r. Monika Hanušová

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte pojem udržitelnost a související pojmy.
2. Představte vybraný podnik.
3. Zanalyzujte a zhodnoťte uplatňování vybraných prvků udržitelnosti v podniku.
4. Navrhněte zlepšení v oblasti udržitelnosti.

Poděkování

Děkuji své vedoucí, docentce Petře Taušl Procházkové, za aktivní a pozitivní přístup, cenné rady a odborné vedení při tvorbě diplomové práce. Velké poděkování patří též podniku Konplan s.r.o. za poskytnutí školení, dat a informací potřebných pro praktickou část. Dále děkuji inženýru Františku Pártlovi za odbornou pomoc a rady při psaní v typografickém systému TEX (LATEX), děkuji magistře Haně Pártlové za kontrolu českého pravopisu a v neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu a motivaci během psaní.

Obsah

Úvod **9**

1 Udržitelnost a související pojmy **11**

1.1 Udržitelnost, udržitelný rozvoj 11

1.2 Společenská odpovědnost firem 12

1.3 Tři klíčové oblasti udržitelnosti 12

1.3.1 Ekonomická udržitelnost 13

1.3.2 Sociální udržitelnost 13

1.3.3 Environmentální udržitelnost 15

1.4 ESG koncept 17

1.5 Devět principů udržitelnosti 18

1.6 Cíle udržitelného rozvoje 18

2 Management udržitelnosti **20**

2.1 Odpadové hospodářství 21

2.1.1 Hierarchie OH a Zero Waste 21

2.1.2 Odpad a jeho soustřeďování 23

2.1.3 Původce odpadu a jeho povinnosti 24

2.1.4 Zařazování odpadů 25

2.1.5 Komunální odpad, biologicky rozložitelný odpad a kaly 26

2.1.6 Průběžná evidence odpadů a ohlašování 26

2.2 Uhlíková stopa podniku 27

2.2.1 Normy pro stanovení uhlíkové stopy podniku 28

2.2.2 Skleníkové plyny 28

2.2.3 Přímé a nepřímé emise 29

2.2.4 Uhlíková neutralita a offsety 30

2.2.5 Postup stanovení uhlíkové stopy podniku 30

2.2.6 Aplikace výpočtu a shrnutí údajů o emisích 31

2.3 Udržitelná strategie 33

2.3.1 Analýza zainteresovaných stran 34

2.3.2 Poslání, vize a strategické cíle 35

2.3.3 Podnikatelský model jako nástroj podpory tvorby strategie 35
2.3.4 Strategie a její implementace 36
2.4 Standardy reportování o udržitelnosti 36
2.4.1 Směrnice CSRD 37
2.4.2 Principy UN Global Compact 38
2.4.3 Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti 38

3 Charakteristika vybraného podniku 39
3.1 Analýza zainteresovaných stran 40
3.2 Poslání, vize a strategické cíle 42
3.3 Podnikatelský model 44

4 Udržitelnost v podniku 45
4.1 Ekonomická/správní oblast 46
4.1.1 Etické chování 46
4.1.2 Vztahy se stakeholdery 47
4.1.3 Zhodnocení ekonomické/správní udržitelnosti 48
4.2 Sociální oblast 48
4.2.1 Péče o zaměstnance a náborová politika 49
4.2.2 Zdraví a bezpečnost na pracovišti 50
4.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 51
4.2.4 Rovné příležitosti 52
4.2.5 Zdravá podniková kultura 53
4.2.6 Outplacement 54
4.2.7 Zabezpečení osobních údajů 54
4.2.8 Zhodnocení sociální udržitelnosti 54
4.3 Environmentální oblast 56
4.3.1 Zelená budova 56
4.3.2 Elektrická energie, dálkové teplo a voda 57
4.3.3 Politika na ochranu životního prostředí 59
4.3.4 Příležitost pro životní prostředí 59
4.3.5 Zhodnocení environmentální udržitelnosti 60

5 Odpadové hospodářství 62
5.1 Komunální odpad a jeho třídění (soustřeďování) 62
5.2 Odpady z odlučovačů oleje a tuků 62
5.3 Zařazení odpadů 63
5.4 Produkce odpadů 63
5.5 Plnění povinností odpadového hospodářství 65

6 Uhlíková stopa podniku 67
6.1 Hranice analýzy 67
6.2 Identifikace zdrojů GHG emisí 67
6.3 Metoda výpočtu a výběr emisních faktorů 68
6.4 Míra přesnosti výpočtu 69
6.5 Aplikace výpočtu a shrnutí údajů o emisích 70

7 Zlepšovací návrhy 73
7.1 Třídění bioodpadu a jeho kompostování 73
7.2 Sdílené knihovny 74
7.3 Podnikový plán snížení emisí a offsetový projekt 75
7.3.1 Stanovení cíle snižování uhlíkové stopy 75
7.3.2 Akční plán snižování uhlíkové stopy 75
7.3.3 Offsetování uhlíkové stopy 76
7.4 Reportování o udržitelnosti 77
7.4.1 Standardy reportování ESRS 78
7.4.2 Postup tvorby reportu 78

Závěr 80

Seznam použitých zdrojů 81

Seznam tabulek 86

Seznam obrázků 87

Seznam použitých zkratek a značek 88

Seznam příloh 89

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Svět se vyvíjí rychle. To, jak žije společnost dnes, ovlivní budoucnost jejích potomků. Ke změně dochází nejen ve složení obyvatelstva, ale mění se také klima a postupně ubývají přírodní zdroje. Aby mohl být podnik v moderním světě úspěšný, musí se těmto změnám přizpůsobit. Udržitelně smýšlející firmy do své obchodní strategie zapojují sociální, ekologická a ekonomická hlediska. Snaží se být šetrné a přínosné pro společnost, která to od nich očekává. Na ohleduplném podnikání trvá stále větší počet nejen dodavatelů, zákazníků a zaměstnanců, ale žádají si ho také regulace státu a Evropské unie.

Protože rozsah všech budoucích opatření a regulací je široký a dlouhodobý, firmy musí vynaložit úsilí a na postupné změny se komplexně připravovat. Management udržitelnosti se tak dostává do popředí všech organizací, nejen těch velkých a nadnárodních. V nich už často operují ESG (enviromental, social, governance) týmy, které mají přímý vliv na každodenní fungování podniku. Pracují například se závislostmi na fosilních palivech, optimalizují dodávky vody, vypočítávají znečišťování ovzduší.

Ochrana planety a zachování přírodního bohatství je nezbytnou podmínkou zachování budoucího života na Zemi. Zároveň je ale i podmínkou pro fungování podnikání, splnění požadavků zainteresovaných stran, vývoje nových materiálů apod. Proto se tato diplomová práce detailněji zaměřuje na významné indikátory environmentální roviny udržitelnosti, kterými jsou odpadové hospodářství a uhlíková stopa podniku. Správné nastavení odpadového hospodářství a maximalizace míry třídění dokáže šetřit nejen planetu, ale i náklady. Další výzvou, které společnost čelí, je oteplování planety kvůli ohromnému množství skleníkových plynů, které jsou vypouštěny do atmosféry lidskou činností. Pokud se nezačne okamžitě jednat, dojde k nejhorším dopadům změny klimatu, kterými může být například tání ledovců, zvednutí hladiny oceánů, následné migrační vlny a celá řada dalších negativních dopadů na pevninu i oceány.

První kapitola se zabývá teorií udržitelnosti a s ní souvisejících pojmů, jako je udržitelný rozvoj, společenská odpovědnost firem, klíčové oblasti udržitelnosti, ESG koncept, principy udržitelnosti a cíle udržitelného rozvoje. Managementu udržitelnosti je věnována druhá kapitola, která se zaměřuje především na výše zmíněné odpadové hospodářství a uhlíkovou stopu podniku. Dále se kapitola dotýká i udržitelné strategie a standardů re-

portování o udržitelnosti. Právě nefinanční reporting je stále častěji využíván podniky pro usnadnění analýzy udržitelných aktivit a pro efektivnější komunikaci se zainteresovanými stranami o environmentálních, ekonomických a sociálních aspektech.

Třetí kapitolou o charakteristice vybraného podniku je započata praktická část diplomové práce. Jsou zde identifikovány zainteresované strany, je přiblíženo poslání a vize společnosti a je představen základní princip, jak firma vytváří, získává a předává hodnotu. Čtvrtá kapitola analyzuje ekonomickou/správní, sociální a environmentální oblast v podniku, přičemž každý pilíř udržitelnosti je zhodnocen v souladu s naplňováním cílů udržitelného rozvoje. Pátá kapitola je již detailněji zaměřena na odpadové hospodářství, kde jsou identifikovány nebezpečné i ostatní odpady, je řešeno správné zařazení odpadů dle kategorie a druhu, je analyzována produkce odpadů a plnění povinností podniku v této problematice. Šestá kapitola se věnuje výpočtu uhlíkové stopy podniku. Nejprve jsou definovány hranice analýzy, poté jsou identifikovány zdroje emisí a následně je určena metoda výpočtu spolu s výběrem emisních faktorů. Na základě vybraných faktorů a získaných dat je odhadnuta míra přesnosti výpočtu, výpočet je aplikován a porovnán se skupinou spadající pod mateřskou organizaci. Sedmá kapitola představuje návrhy na zlepšení pro management udržitelnosti ve vybraném podniku na základě předchozí analýzy a zhodnocení. Protože je analýza blíže zaměřena na pilíř životního prostředí, tak i doporučení jsou směřována do environmentální oblasti.

Cílem diplomové práce je návrh doporučení pro oblast managementu udržitelnosti v daném podniku na základě analýzy a zhodnocení jejích současných aktivit. Dílčími cíli práce jsou:

- charakteristika udržitelnosti a s ní souvisejících pojmů,
- představení vybraného podniku, který bude podroben analýze,
- analýza a zhodnocení uplatňování vybraných prvků udržitelnosti s detailnějším zaměřením na environmentální oblast (odpadové hospodářství a uhlíková stopa podniku),
- návrhy na zlepšení v oblasti udržitelnosti.

1 Udržitelnost a související pojmy

Dle Hahna (2022) je **management udržitelnosti** kolektivní úsilí organizace přispět k udržitelnému rozvoji. Aby podíl podniků na udržitelnosti byl jasně znatelný, odvolávají se často na Triple Bottom Line nebo na Sustainable Development Goals (SDGs). Management udržitelnosti úzce souvisí se společenskou odpovědností firem (CSR), již významné definice charakterizují jako „odpovědnost podniků za jejich dopady na společnost" (European Commision, 2011) nebo jako „odpovědnost organizace za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí skrze transparentní a etické chování“ (International Organization for Standardization, 2019). Všechny zmíněné pojmy jsou podrobně vysvětleny v této kapitole, která slouží jako teoretický úvod do managementu udržitelnosti.

1.1 Udržitelnost, udržitelný rozvoj

Koncept udržitelnosti existuje od té doby, odkdy se lidé začali zajímat o budoucnost svých zdrojů. Samotné slovo **udržitelnost** se původně objevilo v 18. století v příručce o lesnictví, kde znamenalo, že se nikdy nemá sklízet více, než kolik les dokáže obnovit v novém porostu. V současné době se jedná o značně široký pojem, který se průřezově dotýká celé řady disciplín. Do konce dvacátého století bylo mnoho myšlenek o udržitelnosti spojováno s pojmem udržitelný rozvoj (Persavalli, 2021).

Termín **udržitelný rozvoj** vešel do obecného povědomí v roce 1987, kdy ho Světová komise pro životní prostředí a rozvoj zveřejnila ve své závěrečné zprávě s názvem "Naše společná budoucnost". Je definován jako takový způsob rozvoje, který umožňuje naplnit potřeby současných generací, aniž by ohrozil možnosti budoucích generací naplňovat své vlastní potřeby (World Commission On Environment and Development, 1987).

Aby bylo dosaženo udržitelného rozvoje, je zásadní harmonizovat tři základní prvky, které jsou vzájemně propojené a klíčové pro prosperitu jednotlivců i společnosti. Jedná se o:

- ekonomickou oblast (oblast správy a řízení),
- sociální oblast,
- environmentální oblast.

1.2 Společenská odpovědnost firem

Corporate Social Responsibility (CSR) je koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle. To znamená, že se podnik snaží o komplexnější přístup, neboť bere ohled na environmentální, sociální i ekonomickou složku udržitelnosti a dobrovolně uplatňuje některé principy nad rámec svých legislativních povinností. Například si dobrovolně stanovuje vysoké etické standardy, vyhýbá se korupci, snaží se minimalizovat negativní dopady svého podnikání na životní prostředí, usiluje o to být dobrým zaměstnavatelem a podporuje region, ve kterém působí (Čaník a kol., 2006; Kunz, 2012).

1.3 Tři klíčové oblasti udržitelnosti

Řízení udržitelnosti je úkol s mnoha potenciálními oblastmi činnosti, od zmírňování změny klimatu nebo ztrát biologické diverzity po ochranu lidských práv a zavádění důstojných pracovních podmínek, z nichž ne všechny jsou relevantní pro každou společnost stejným způsobem. Udržitelný rozvoj se vyvinul v holistický koncept zahrnující vnitrogenerační a mezigenerační spravedlnost. Vnitrogenerační spravedlnost pokrývá současné generace, zatímco mezigenerační spravedlnost se zaměřuje na budoucí generace (Hahn, 2022).

Aby byly mnohdy těžko uchopitelné koncepty vnitrogenerační a mezigenerační spravedlnosti v rámci udržitelného rozvoje srozumitelnější a lépe ovladatelné z hlediska podnikové úrovně, jsou často rozděleny do tří pilířů činnosti známé též jako **Triple Bottom Line**: ekonomická, ekologická a sociální odpovědnost. Někdy se tyto oblasti nazývají jako **Three Ps**: people (lidé), planet (planeta) a profit (zisk). V korporátním prostředí je ekonomický pilíř (profit) obvykle chápán jako odpovědnost firmy dlouhodobě vytvářet zisk, podporovat ekonomickou prosperitu a rozvoj. S ohledem na ekologický pilíř (planet) jsou diskutována témata jako ochrana životního prostředí, zachování zdrojů a podnikové kroky k dosažení těchto cílů. Sociální dimenze (people) pokrývá témata jako sociální spravedlnost, rovné příležitosti a je často spojena s otázkami ohledně zaměstnanců a dodavatelů, jako je spravedlivé odměňování, diverzita, pracovní podmínky a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (Hahn, 2022).

1.3.1 Ekonomická udržitelnost

Hlavním cílem každého podnikání je trvalé dosahování zisku a dlouhodobý růst cen akcií firmy, což umožňuje podnikům následně financovat celou řadu svých společensky odpovědných aktivit.

Do této oblasti lze zařadit například (Kunz, 2012; Seknička & Putnová, 2016):

- **Etické chování a vyhýbání se korupci** – řada podniků má vypracovaný etický kodex nebo podobný dokument, který upravuje chování podniku.
- **Způsob správy a řízení podniku** – organizace přijala a uplatňuje principy corporate governance, které zahrnují zdravé provozní a obchodní procesy, dodržování platných předpisů a otevřenost informací.
- **Věrohodnost a transparentnost** – podnik je ochoten o sobě kontinuálně poskytovat informace (i ty negativní) všem stakeholderům.
- **Vztahy se zákazníky a dodavateli** – podnik dlouhodobě buduje a řídí vztahy se svými zákazníky i dodavateli. Například jsou uplatňovány rovné příležitosti při výběru dodavatelů. Hlavním cílem jsou spokojení zákazníci, kterým jsou nabízeny bezpečné a kvalitní výrobky za přijatelnou cenu, přičemž je kladen důraz na dodržování dohodnutých podmínek týkajících se dodání produktů (včetně dohodnutých termínů splatnosti).
- **Vztahy s vlastníky a akcionáři** – podnik trvale komunikuje s hlavními vlastníky i dalšími investory, dbá na jejich informovanost a snaží se o soulad podnikatelských aktivit s jejich hodnotami a očekáváním.
- **Ochrana duševního vlastnictví**.

1.3.2 Sociální udržitelnost

Sociální oblast souvisí především s péčí podniku o své zaměstnance a s pracovními podmínkami, které pro své zaměstnance vytváří. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní znalostní společnosti klíčovým faktorem k úspěšnému fungování podnikání. Kunz (2012) uvádí, že i řada výzkumů ukazuje, že odpovědný přístup firem k jejich zaměstnancům může přinést řadu benefitů, například v podobě přední pozice na trhu práce, získání pověsti dobrého zaměstnavetele, vyšší loajality zaměstnanců, vyšší pracovní výkonnosti, nižší fluktuace a nižší absence.

Do této oblasti je možné zahrnout například (Kunz, 2012; Digital First Marketing Group [DFMG], 2022a):

- **Lidská práva** – jsou na pracovišti respektována a dodržována.
- **Péče o zaměstnance a náborová politika** – přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých bonusů, které jsou často nadstandardní a jdou nad rámec legislativy (mohou vyplývat z kolektivních smluv mezi odbory a firmami), například možnost společenského vyžití, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, programy zdraví, příspěvek na dovolenou, odměny k významným jubileím zaměstnanců, systém cafeterie (výběr z nabízených výhod v rámci přiděleného kreditu). Díky zaměstnanecké politice mají zaměstnanci často pocit hodnotnějšího naplnění osobních potřeb a vyšší pocit spravedlnosti.
- **Zdraví a bezpečnost na pracovišti** – ochrana práce, pravidelné lékařské prohlídky, přednášky o zdravém životním stylu a další.
- **Rovné příležitosti** – podnik přistupuje se stejným respektem ke každému zaměstnanci, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení či víru. Je ochoten zaměstnat minoritní i ohrožené skupiny obyvatelstva (handicapovaní, absolventi škol, matky s dětmi, starší lidé).
- **Zákaz dětské a nucené práce**.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – podnik vytváří podmínky ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců, podporuje permanentní vzdělávání, rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců, a to i mimo obor jejich působnosti. Zaměstnanci mohou tak v rámci organizace růst a mají možnost kariérního postupu.
- **Well-being a work-life balance** – podnik vytváří takové podmínky, aby zaměstnanci mohli sladit svůj pracovní a osobní život. Využívá celou řadu nástrojů, jako je například pružná pracovní doba či možnost její úpravy, možnost práce z domova, udržování kontaktů se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené, sdílení informací, opatření ke snazšímu opětovnému začlenění vracejících se pracovníků, pomoc zaměstnancům při změně bydliště, poradenství a právní služby, firemní školky.
- **Zdravá podniková kultura** – otevřené a přátelské podnikové klima, kde zaměstnanci mohou bez jakýchkoliv obav vyjádřit svůj názor, manažeři upřednostňují participativní a demokratický styl řízení, využívá se práce v týmech a podporuje se „týmový duch“. Práce je humanizována (různorodost a obohacování práce, rotace práce). Je veden boj

proti nežádoucímu chování (mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování).

- **Outplacement** – podnik by se měl starat i o rekvalifikaci propuštěných zaměstnanců, o jejich další uplatnění, a dokonce jim může nabízet i další druhy pomoci (například konzultační centra).
- **Zabezpečení osobních údajů**.
- **Sociální monitorování a reportování** – vyhodnocují se i sociální důsledky firemních rozhodnutí a rizika jsou následně řízena.

1.3.3 Environmentální udržitelnost

Environmentální pilíř je zaměřen na blaho planety. Do popředí staví zlepšení kvality ovzduší a vody snížením emisí skleníkových plynů a minimalizací plýtvání zdroji. Přírodní prostředí totiž významně ovlivňuje kvalitu zdraví lidí, zvířat a rostlin. Životnímu prostředí je tak věnována stále větší pozornost, přestože mnoho podnikových aktivit v této oblasti vzniklo jako reakce na vládní nařízení a regulace. Odpovědnost podniku v rámci environmentální udržitelnosti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí, které firma svým fungováním ovlivňuje, ať se jedná o vzhled dané krajiny, hlučnost, využívání strojů, emise, odpady či dopravní zátěž. Podnik by se měl snažit tyto nepříznivé dopady související s jeho činností na okolní komunity co nejvíce eliminovat, a to nejlépe systematicky a proaktivně. V případě problémů by měla firma vždy otevřeně a pravdivě informovat širokou veřejnost (Kunz, 2012; Colson, 2022).

Společnosti mohou začít vyžadovat ekologicky udržitelné chování i v rámci svého dodavatelského řetězce, například snížením množství obalových materiálů. Recyklace textilního a elektronického odpadu pomáhá snížit neudržitelnou těžbu zdrojů, která poškozuje přírodní prostředí. Opětovné použití a recyklace plastů pomáhá snižovat znečištění oceánů tím, že snižuje počet plastů, které proudí do oceánů a moří. Přežití mořských ekosystémů ohrožují i úniky ropy a vypouštění průmyslových odpadních vod (Kunz, 2012, Colson 2022).

V této oblasti společenské odpovědnosti se sleduje (Kunz, 2012; DFMG, 2022a):

- **Klimatická změna** – emise skleníkových plynů (uhlíková stopa), vytváření podmínek k minimalizaci dopravní zátěže (například přeprava surovin, výrobků, zaměstnanců), minimalizace užití fosilních paliv, efektivní využívání energií a snižování její spotřeby, využívání alternativních obnovitelných zdrojů energie.
- **Znečištění a odpady** – odpadové hospodářství, nakládání a likvidace obalových materiálů, emise toxických plynů a dalších látek, striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami.
- **Recyklace a principy cirkulární ekonomiky** – recyklace odpadů, důsledné třídění odpadů, používání recyklovaných materiálů.
- **Kvalita vody a vodní zdroje** – například efektivní využívání vody a snižování její spotřeby.
- **Biodiverzita a ráz krajiny**.
- **Příležitost pro životní prostředí** – investice do čistých technologií, zelených budov, inovací a digitalizace. Zavádění nejnovějších vysoce účinných technologií je sice nákladná záležitost, ale může podniku a jeho produktům zajistit i výrazné zlepšení konkurenceschopnosti.
- **Politika na ochranu životního prostředí** – ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, vytvoření ekologické politiky firmy, soulad s národními a mezinárodními standardy, environmentální management, monitorování vlivu na životní prostředí, vyhodnocování environmentální výkonnosti firmy, zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele či subdodavatele.

Environmentální udržitelnost se netýká pouze výrobních podniků, ale i nevýrobní podniky mohou svoji odpovědnost projevovat prostřednictvím celé řady aktivit, například snižováním spotřeby energie, vody, tříděním odpadu a podobně. Zároveň je nutné zdůraznit skutečnost, že efektivní environmentální firemní politika může významně ovlivnit spotřebitelské chování zaměstnanců nejen na pracovišti, ale také v jejich domácnostech (Kunz, 2012).

1.4 ESG koncept

Zkratka ESG (**enviromental, social, governance**) se stala fenoménem nejen v oblasti investování, ale fungování firem vůbec. Pod svým názvem skrývá vliv firmy na životní prostředí, vliv na společnost a způsob vedení podniku, na jejichž základě lze číslem vyjádřit „udržitelnost“ či „odpovědnost“ firmy. Je to metoda, díky níž společnosti formulují své udržitelné obchodní strategie a efektivně naplňují stanovené cíle. Podniky lze na základě ESG skóre porovnávat při různých příležitostech, například při žádosti o úvěr v bance, a pokud nebude vysoké, nedostanou se k výhodnějším půjčkám. Vysoké ESG skóre je důležitým kritériem nejen pro investory, ale i pro samotné podniky. Tlak je totiž vytvářen i ze strany odběratelů, spotřebitelů a samozřejmě regulátorů (DFMG, 2022b).

V zásadě jde o zodpovědný a udržitelný přístup k investování a byznysu obecně. Investoři čím dál více reflektují problémy jako klimatickou změnu, úbytek vody, hromadění odpadu v přírodě, nefér přístup k pracovníkům, transparentní reportování a protikorupční pravidla. Zároveň si uvědomují, že právě oni mohou podporou zodpovědných firem přispět k jejich řešení. Aby se tedy ESG dalo v organizacích jednoduše implementovat a následně měřit, vzniklo velké množství ESG rámců a standardů. Pro české prostředí bude jedním z nejrelevantnějších taxonomie EU, ze které vychází nový nefinanční reporting Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD). V taxonomii jsou stanovena kritéria, na základě kterých lze firmu označit za udržitelnou, a CSRD specifikuje, jaká data jsou společnosti povinny uvádět (DFMG, 2022b).

Hlavní faktory hodnotící ESG faktor společnosti (Seborský, 2022):

- uhlíková stopa,
- environmentální udržitelnost,
- diverzita,
- spotřeba vody,
- dodržování lidských práv,
- ochrana spotřebitelů,
- principy rovnosti – diskriminace,
- etika,
- struktura managementu,
- zaměstnanecké vztahy,
- odměňování zaměstnanců,
- odměňování managementu,
- investiční strategie,
- struktura investorů,
- principy odpovědných investic,
- ochrana osobních údajů.

1.5 Devět principů udržitelnosti

Pro lepší pochopení rozdělili Epstein a Buhovac (2014) udržitelnost v kontextu podnikových odpovědností na devět principů, které přesněji vyjadřují, jak ji zahrnout do každodenních procesů a rozhodování v rámci operativního a investičního kapitálu. Každý z principů lze vyčíslit a zpeněžit (Epstein & Buhovac, 2014):

- **Etika** – podnik uplatňuje spravedlivé a čestné standardy při jednání se svými stakeholdery a požaduje totéž nazpět. Klade důraz na lidská práva, diverzitu a férové zacházení.
- **Forma řízení** – představuje závazek, že podnik řídí své zdroje pečlivě a efektivně. Spravedlivě se snaží posílit finanční i lidský kapitál a povzbuzuje dosažení své mise.
- **Transparentnost** – podnik podává včasné informace o svých produktech a aktivitách, což umožňuje stakeholderům se rozhodnout na základě relevantních údajů.
- **Obchodní vztahy** – podnik se zapojuje do fair-trade praktik se svými dodavateli, distributory a partnery.
- **Finanční návratnost** – podnik poskytuje konkurenceschopnou návratnost investic poskytovatelům kapitálu a chrání svůj majetek.
- **Zapojení komunity** – podnik pěstuje oboustranně prospěšný vztah s komunitou, ve kterém se zaměřuje především na kulturu, kontext a potřeby komunity.
- **Hodnota produktů** – podnik respektuje potřeby, touhy a práva svých zákazníků a usiluje o poskytování nejvyšší úrovně kvality svých výrobků a služeb.
- **Pracovní praktiky** – podnik se angažuje v takových praktikách managementu lidských zdrojů, které podněcují osobní a profesionální rozvoj zaměstnance.
- **Ochrana životního prostředí** – podnik usiluje o ochranu a obnovení životního prostředí a podporuje udržitelný rozvoj svých produktů, procesů a dalších aktivit.

1.6 Cíle udržitelného rozvoje

Ještě jemnější přístup k rozdělení konceptů vnitrogenerační a mezigenerační spravedlnosti na akceschopné cesty a konkrétní oblasti činnosti je ilustrován v cílech udržitelného rozvoje Organizace spojených národů (OSN), které ukazuje obrázek 1. Představují patnáctiletý program rozvoje (2015–2030), který je výsledkem tříletého procesu vyjednávání počínaje Konferencí OSN o udržitelném rozvoji v roce 2012 v Riu de Janeiro. Na formulaci se podílely všechny členské státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry,

akademické obce i občané ze všech kontinentů.

Agendu udržitelného rozvoje oficiálně schválil summit OSN 25. září 2015 v New Yorku v dokumentu s názvem Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030, jehož součástí je i 17 cílů udržitelného rozvoje. Každý cíl je dále rozdělen na podcíle, celkem jich je 169. SDGs mají ovlivňovat a řídit nejen globální politiku, ale také podniky a jednotlivce v jejich jednání, aby naplňovaly myšlenku udržitelného rozvoje (Hahn, 2022; Organizace spojených národů, 2022).

Obr. č. 1: Cíle udržitelného rozvoje

Zdroj: Organizace spojených národů, 2022

2 Management udržitelnosti

Management udržitelnosti zahrnuje množství aktivit a potenciálních oblastí činnosti od ekologických problémů, jako je změna klimatu, biologická rozmanitost nebo práva zvířat, po sociální otázky (ne)rovnosti, zdraví, vzdělání nebo rozmanitosti, stejně jako ekonomické otázky, jako je např. přežití firmy, dodržování předpisů, management rizik nebo řízení společnosti. V současné době mají dle Hahna (2022) některé společnosti CSR oddělení spolu s CSR managerem, zatímco jiné mají výbor pro udržitelnost nebo manažera udržitelnosti. Ať už je v podniku preferovaný jakýkoliv termín, příslušná oddělení nebo aktéři často vykonávají podobné úkoly. Dokonce i na akademické půdě se tyto pojmy a termíny stále častěji zaměňují.

Tato kapitola se podrobněji věnuje dvěma důležitým indikátorům environmentální roviny udržitelnosti, kterými jsou odpadové hospodářství a uhlíková stopa podniku. Ochrana planety a zachování přírodního bohatství je totiž nutnou podmínkou zachování budoucího života na Zemi. Postupně mizí zdroje surovin, což nezbytně vyžaduje zacyklit materiálové toky a měnit odpady na suroviny. Čím méně odpadu se odveze na skládky, tím méně půdy, vody či ovzduší bude znečištěno (ať rozšiřováním skládek, jejich prosakováním, požáry či uvolňováním plynů při rozkladu). Správné nastavení odpadového hospodářství a maximalizace míry třídění dokáže šetřit nejen planetu, ale i náklady, protože zabraňuje zvyšování poplatku za skládkování. Další výzvou, které společnost čelí, je oteplování planety kvůli ohromnému množství skleníkových plynů, které jsou vypouštěny do atmosféry v důsledku lidské činnosti. Emise skleníkových plynů je proto nutné dramaticky a rychle snížit. Pokud se nezačne okamžitě jednat, dojde k nejhorším dopadům změny klimatu, kterými může být například tání ledovců, zvednutí hladiny oceánů, následné migrační vlny a celá řada dalších negativních dopadů na pevninu i oceány.

Podkapitola o udržitelné strategii přibližuje význam managementu udržitelnosti v souvislosti s podnikovou strategií. Poslední část kapitoly je věnována standardům reportování o udržitelnosti nejen proto, že je efektivní komunikace se zainteresovanými stranami (jejíž součástí je i podávání zpráv) nedílnou součástí udržitelné strategie, ale i proto, že bude v rámci Evropské unie legislativně vyžadován nefinanční reporting.

2.1 Odpadové hospodářství

Odpadovým hospodářstvím (OH) se rozumí činnost zaměřená na předcházení vzniku odpadu, nakládání s odpady, následnou péči o místo, kde je odpad trvale uložen, zprostředkování nakládání s odpady a kontrola těchto činností. Účelem zákona o odpadech je zajistit vysokou úroveň ochrany životního prostředí, zdraví lidí a trvale udržitelné využívání přírodních zdrojů předcházením vzniku odpadů a nakládáním s nimi v souladu s hierarchií odpadového hospodářství za současné sociální únosnosti a ekonomické přijatelnosti tak, aby bylo dosaženo cílů odpadového hospodářství a byl umožněn přechod k oběhovému hospodářství (Fildán, 2021).

Cíle odpadového hospodářství (Zákon č. 541/2020 Sb.):

1. Zvýšit do roku 2025 úroveň přípravy k opětovnému použití a úroveň recyklace komunálních odpadů nejméně na 55 % celkové hmotnosti komunálních odpadů vyprodukovaných na území České republiky.
2. Zvýšit do roku 2030 úroveň přípravy k opětovnému použití a úroveň recyklace komunálních odpadů nejméně na 60 % celkové hmotnosti komunálních odpadů vyprodukovaných na území České republiky.
3. Zvýšit do roku 2035 úroveň přípravy k opětovnému použití a úroveň recyklace komunálních odpadů nejméně na 65 % celkové hmotnosti komunálních odpadů vyprodukovaných na území České republiky.
4. Odstraňovat uložením na skládku v roce 2035 a v letech následujících nejvýše 10 % z celkové hmotnosti komunálních odpadů vyprodukovaných na území České republiky.
5. Energeticky využívat v roce 2035 a v letech následujících nejvýše 25 % z celkové hmotnosti komunálních odpadů vyprodukovaných na území České republiky; toto množství může být navýšeno o rozdíl mezi množstvím komunálních odpadů, které mohly být uloženy na skládku podle bodu 4, a skutečným množstvím komunálních odpadů uložených na skládku.

2.1.1 Hierarchie OH a Zero Waste

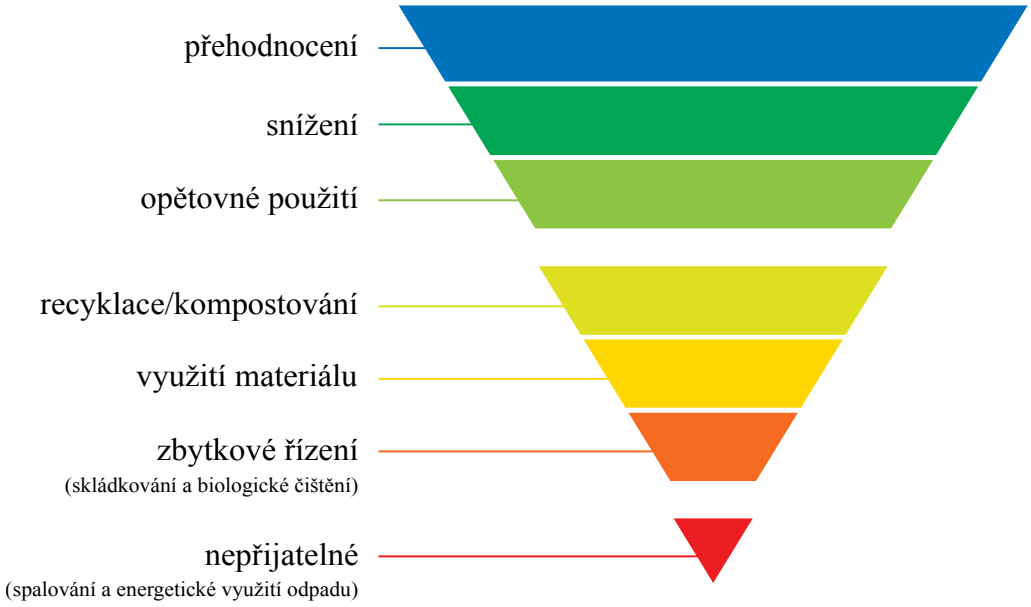
OH je založeno na hierarchii nakládání s odpady, kde prioritou je předcházet vzniku odpadu. Pokud nelze **vzniku odpadu předejít**, pak je doporučena v následujícím pořadí jeho příprava k **opětovnému použití**, **recyklace**, jiné **využití**, včetně energetického využití,

a není-li možné ani to, teprve poté dojde k jeho **odstranění** (Fildán, 2021).

Tento přístup podporuje myšlenku Zero Waste životního stylu, který klade důraz na snížení produkce zbytkového odpadu – tedy takového odpadu, který končí na skládkách a ve spalovnách. Cílem je odpadu předcházet, ne jej pouze odstranit. Jde o komplexní systém pravidel, který spotřebitelům radí, jak přijmout zodpovědnost za své nákupy a odpad, a firmám, jak na ekologičtější produkci a zacházení s materiálem. Snížit množství odpadu na nulu v současnosti není reálné, a tak zero waste cílí alespoň na jeho redukci na celkových 10 %. Jako nástroj využívá pyramidu 5Z: **zamítnout**, **zredukovat**, **zužitkovat**, **zrecyklovat**, **zkompostovat**. Pořadí jednotlivých zásad v pyramidě přitom má svůj význam: čím výše se pravidlo nachází, tím více na něj zero waste apeluje (Šuráňová, 2020).

Tyto dva si podobné přístupy propojuje tzv. **Zero Waste Hierarchy of Highest and Best Use 8.0** na obrázku 2. Zero Waste lze podle této hierarchie chápat jako zachování všech zdrojů prostřednictvím odpovědné výroby, spotřeby, opětovného použití a obnovy všech produktů, obalů a materiálů bez jejich spalování a bez vypouštění do půdy, vody nebo vzduchu, které ohrožují životní prostředí nebo lidské zdraví. Cílem hierarchie je poskytnout větší hloubku mezinárodně uznávaným 3R (Reduce, Reuse, Recycle) a vyzývá uživatele, aby vyvíjeli zásady a akce počínaje vrcholem hierarchie (Zero Waste International Alliance, 2022).

Obr. č. 2: Zero Waste Hierarchy of Highest and Best Use 8.0



Zdroj: Zero Waste International Alliance, 2022, zpracováno autorkou

2.1.2 Odpad a jeho soustřeďování

Odpadem je každá movitá věc, které se osoba zbavuje, má úmysl nebo povinnost se jí zbavit. Za úmysl je považována situace, kdy není možné věc používat k jejímu původnímu účelu, respektive za povinnost je považována situace, kdy není možné ji použít k původnímu účelu a současně ohrožuje životní prostředí, byla vyřazena na základě jiného předpisu nebo vznikla při výrobě, ale není vedlejším produktem (Zákon č. 541/2020 Sb., § 4).

Nebezpečný odpad je takový odpad, který (Fildán, 2021):

- vykazuje minimálně jednu z nebezpečných vlastností uvedených v příloze přímo použitelných předpisů Evropské unie o nebezpečných vlastnostech materiálu,
- se zařazuje do druhu odpadu, kterému je v Katalogu dopadů přiřazena kategorie nebezpečný odpad, nebo
- je smísen s některým z odpadů uvedených v předchozím bodu nebo je jím znečištěn.

Nebezpečná vlastnost se posuzuje porovnáním koncentrace látek v odpadech a výsledků zkoušek odpadu s kritérii a limitními hodnotami ukazatelů pro tyto vlastnosti v předpisu EU o nebezpečných vlastnostech odpadů (Nařízení Komise č. 1357/2014, 2017,997) nebo doplňujícími limitními hodnotami a kritérii pro hodnocení nebezpečných vlastností pod označením kódem HP 9, HP 14, a HP 15 v příloze č. 2 k vyhlášce č. 8/2021 Sb. o Katalogu odpadů.

Odpad, který nesplňuje podmínky uvedené pro nebezpečný odpad, je považován za **ostatní odpad**. Směsný komunální odpad se zařazuje do ostatního odpadu, i když splňuje podmínky uvedené pro nebezpečný odpad. Pro účely evidence se odpady nebezpečné označují písmenem „N“, respektive ostatní odpady písmenem „O“.

Každý musí **soustřeďovat odpady** odděleně a za splnění stanovených technických podmínek, které zajistí ochranu životního prostředí a zdraví lidí, stanovených vyhláškou č. 273/2021 Sb., § 5 (od 2023, do té doby dle vyhlášky 383/2001 Sb.). Nebezpečné odpady musí být soustřeďovány odděleně vždy, ostatní odpady nemusí, pokud to správní orgán povolí.

2.1.3 Původce odpadu a jeho povinnosti

Původcem odpadu se rozumí každý, při jehož činnosti odpad vzniká, právnická nebo podnikající fyzická osoba, která provádí úpravu odpadů nebo jiné činnosti, které vedou ke změně povahy nebo složení odpadu, nebo obec od okamžiku, kdy osoba odloží odpad na místo k tomuto účelu určenému. Každá osoba je povinna při své činnosti **předcházet vzniku odpadu**, omezovat jeho množství a nebezpečné vlastnosti (Fildán, 2021).

Každý je povinen (Zákon č. 541/2020 Sb., § 13):

- nakládat s odpadem pouze způsobem stanoveným zákonem a jinými právními předpisy,
- nakládat s odpadem pouze v zařízení určeném pro daný druh a kategorii odpadu, s výjimkou shromažďování odpadu, přepravy odpadu, obchodování s odpadem a nakládání se vzorky odpadu,
- soustřeďovat odpady odděleně,
- nakládat s odpadem tak, aby jej zabezpečil před odcizením, únikem, či znehodnocením,
- odpad, který sám nezpracuje, předat do zařízení určeného pro nakládání s daným druhem a kategorií odpadu, obchodníkovi s odpady s povolením pro daný druh a kategorii odpadu, popřípadě na místo určené obcí.

Původce odpadu je ze zákona povinen (Zákon č. 541/2020 Sb., § 15):

- **zařadit** odpad podle druhu, kategorie a nakládat s ním podle jeho skutečných vlastností,
- **prokázat** orgánům provádějícím kontrolu, že předal produkovaný odpad v odpovídajícím množství,
- **mít** písemnou smlouvou **zajištěno předání** komunálního a stavebního demoličního odpadu v odpovídajícím množství, pokud ho sám nezpracuje,
- **poskytnout** provozovateli zařízení nebo obchodníkovi s odpady **údaje o své osobě a údaje o odpadu** s každou jednorázovou nebo první z řady opakovaných dodávek odpadu,
- **předat údaje** formou základního popisu odpadu v případě odpadu určeného k uložení na skládce odpadů nebo k zasypávání,
- **dodržet postup** pro nakládání s vybouranými stavebními materiály při odstraňování, provádění nebo údržbě stavby,

- **předat odpady** soustředěné v provozovně do zařízení před ukončením činnosti provozovny, nejdéle do 60 dnů od ukončení.

2.1.4 Zařazování odpadů

Původce je povinen odpad zařadit podle Katalogu odpadů, a to pro účely nakládání s odpadem. Odpad se zařazuje jednak do **kategorie** odpadu (nebezpečný odpad, ostatní odpad), jednak podle **druhu**. Každý odpad má v Katalogu přiřazen vlastní unikátní kód, který je ve formátu šestimístného kódu ve tvaru XX YY ZZ (Katalog odpadů, 2022a):

XX – skupina odpadů (20 skupin, které označují základní způsob vzniku, odvětví produkce, odbor nebo obecnou činnost),

YY – podskupina odpadu (blíže specifikuje a upřesňuje oblast a okolnosti vzniku),

ZZ – druh odpadu (přesně vymezuje a určuje jeden konkrétní odpad).

Aby mohl původce zařadit odpad podle druhů, nejdříve si jasně určí odvětví, obor nebo technologický proces, při kterém odpad vznikl. Podle tohoto určení vyhledá odpovídající skupinu (1–20). Uvnitř určené skupiny pak podskupinu, která blíže specifikuje původ odpadu. V dané podskupině vybere takový odpad s katalogovým číslem, který maximálně vystihuje označení vzniklého odpadu. Primárně je upřednostňován výběr ze skupin 01–12 a 17–20. Pokud v těchto skupinách nelze vybrat, pokračuje se ze skupin 13, 14 a 15. Pokud ani zde není nalezeno vhodné určení, projde se poslední skupina č. 16. Pokud ani zde nakonec není vybráno, je možné použít katalogové číslo končící dvojčíslím 99 ze skupiny odpadů vyhledané postupem uvedeným výše. V případě, že se odpad skládá z několika jiných jasně identifikovaných složek, pro které jsou známa jiná určení a katalogová čísla, má přednost přiřazení k takovému konkrétnímu odpadu, který je z hlediska škodlivých účinků na životní prostředí a člověka nejvíce zásadní a nebezpečný (Katalog odpadů, 2022b).

V Katalogu odpadů jsou nebezpečné odpady označeny symbolem hvězdičky (*). Jednomu odpadu mohou být přiřazena dvě čísla, přičemž jedno je označeno jako nebezpečný odpad a druhé nikoliv.

2.1.5 Komunální odpad, biologicky rozložitelný odpad a kaly

Právnická nebo podnikající fyzická osoba, která umožňuje ve své provozovně osobám odkládání komunálního odpadu, musí zajistit místa pro oddělené soustřeďování, a to alespoň pro **papír**, **plast**, **sklo**, **kovy** a **biologický odpad** (Zákon č. 541/2020 Sb., § 62).

Každý může při své činnosti kompostovat biologicky rozložitelný materiál, přičemž během tohoto procesu nesmí dojít k ohrožení životního prostředí či zdraví lidí. Tříděním a kompostováním organické složky odpadu je možné významně snížit objem směsného odpadu. Kompostování musí být řízeno tak, aby byl zajištěn aerobní mikrobiální rozklad organické hmoty bez vzniku zápachu nebo emisí metanu. Kompost, který není použit v rámci činnosti nebo jej osoba nepředá v souladu se zákonem o hnojivech, je odpadem (Zákon č. 541/2020 Sb., § 12).

Kalem je kal z čističky odpadních vod, kal z odpadní vody podobného složení nebo kal ze septiků sloužících k čištění odpadních vod. Upravený kal je takový kal, jež byl podroben biologické, chemické nebo tepelné úpravě či jakémukoliv jinému vhodnému procesu. Tímto procesem se významně sníží obsah patogenních organismů v kalu, a tím i spojené zdravotní riziko. V souladu s technickými požadavky stanovenými vyhláškou je možné kal je upravovat pouze v čistírně odpadních vod nebo v zařízení na úpravu kalů. Kal, který nebyl upraven, se zařazuje jako ostatní odpad (Fildán, 2021).

Vzorkování odpadů a dokumentace vzorkování se provádí v souladu s technickou normou ČSN EN 14 899 pro získání informací o vlastnostech odpadu, pro účely přijatelnosti odpadu do zařízení, pro hodnocení nebezpečných vlastností a pro dokladování kvality odpadu (Vyhláška č. 8/2021 Sb., § 8).

2.1.6 Průběžná evidence odpadů a ohlašování

Původce odpadu musí plnit evidenční a ohlašovací povinnosti. **Průběžná evidence** se vede samostatně za každý druh odpadu a za každou provozovnu, kde odpad vzniká, přičemž je potřeba uchovávat tato data po dobu pěti let od provedení záznamu. Evidence se vede podle listu 2 k vyhlášce o podrobnostech nakládání s odpady (Vyhláška č. 273/2021 Sb.) a dále obsahuje datum a číslo zápisu do evidence a osobu odpovědnou za evidenci. Využívá se identifikační číslo provozovny, které jí přidělil živnostenský úřad. Záznam se provede:

- při každém naplnění prostředku pro soustřeďování odpadu,
- při každém předání odpadu, jednou měsíčně v případě periodického svozu komunálního odpadu,
- při každém provedení úpravy, využití nebo odstranění odpadu,
- vždy na konci kalendářního roku k zaznamenání zůstatku odpadů k 31. prosinci.

Roční hlášení o odpadech je povinen zaslat původce, který vyprodukoval v uplynulém roce více než 600 kg nebezpečného odpadu nebo více než 100 tun ostatního odpadu. Původce podává samostatné hlášení za každou svou provozovnu. Souhrnné údaje z průběžné evidence se odešlou za uplynulý rok do 28. února prostřednictvím integrovaného systému plnění ohlašovacích povinností (ISPOP) nebo do datové schránky Ministerstva životního prostředí určené k plnění ohlašovacích povinností. Provozovatel zařízení na úpravu kalů zasílá jako součást ročního hlášení údaje o složení kalů předávaných k jejich využití na zemědělské půdě podle listu 3 k vyhlášce o podrobnostech nakládání s odpady (Vyhláška č. 273/2021 Sb.).

2.2 Uhlíková stopa podniku

Uhlíková stopa představuje klíčový environmentální indikátor. Třebický a kol. (2016) se domnívá, že se vykazování uhlíkové stopy podniku během několika let stane nezbytnou součástí podnikové praxe a bude samozřejmostí stejně jako účetnictví či podání daně z příjmu. V zahraničí tento ukazatel vykazují tisíce firem ať dobrovolně, či povinně (např. ve Velké Británii či Jihoafrické republice). S uhlíkovou stopou se v podnicích dříve či později mohou setkat ve své praxi například manažeři, energetiční i environmentální specialisté, pracovníci odpovědní za kvalitu, audity či bezpečnost práce.

Důvody sledování uhlíkové stopy (Třebický a kol., 2016):

- **Rozvoj byznysu** – podnik rozvíjí své záměry, přičemž snižuje dopad na klima.
- **Reporting mateřské organizace** – uhlíková stopa dceřiné firmy je součástí vyššího celku.
- **Požadavek odběratelů či dodavatelů** – na informace o uhlíkové stopě podniku.
- **Zájem investora** – podniky mohou prezentovat údaje o své uhlíkové (případně i vodní) stopě v globální databázi Carbon Disclosure Project.
- **Úspora nákladů** – identifikace podnikových aktivit, které spotřebovávají nejvíce energie

a zdrojů a kde lze hledat snížení nákladů.

- **Omezení rizik** – příprava na rostoucí ceny energií z fosilních zdrojů a jejich započtení do plánování obchodu.
- **Rozšíření byznysu** – úspora nákladů často vede k růstu konkurenceschopnosti a rozšíření podnikání.

2.2.1 Normy pro stanovení uhlíkové stopy podniku

Uhlíková stopa podniku stanovuje množství skleníkových plynů, které odpovídají dopadu činnosti daného podniku na životní prostředí (zejména na klimatické změny). Je nepřímým ukazatelem spotřeby energií, výrobků a služeb. Výpočet emisí skleníkových plynů by měl splňovat postup předepsaný podle mezinárodních standardů. Provedený výpočet je možné nechat ověřit nezávislým subjektem.

Základní normy, které se zabývají uhlíkovou stopou, představuje **GHG Protokol** a **ISO 14 064**. GHG Protokol je mezinárodním standardem pro výpočet, reporting a management uhlíkové stopy podniku, přičemž je vzájemně v souladu s ISO normou. Ta se skládá ze tří navzájem se doplňujících komponent (CI2, 2013):

- ISO 14 064-1: Požadavky pro plánování, provedení, řízení a správu, vykazování a ověřování emisní inventury skleníkových plynů pro organizace.
- ISO 14 064-2: Požadavky na monitoring a vykazování dosaženého snížení emisí či zvýšení propadů skleníkových plynů prostřednictvím projektů a/nebo projektově orientovaných činností.
- ISO 14 064-3: Zásady a požadavky pro ověřování inventarizací skleníkových plynů a pro validování a ověřování projektů na skleníkové plyny.

2.2.2 Skleníkové plyny

Skleníkové plyny (GHG – Green House Gases) se vykytují v atmosféře Země a přispívají ke skleníkovému jevu. Mohou být nejen přírodního původu (např. vodní pára, metan), ale svou činností je uvolňuje i člověk (převážně spalováním fosilních paliv, ale i řadou jiných aktivit). Z hlediska uhlíkové stopy podniku eviduje GHG Protokol celkem sedm skleníkových plynů. V příloze A jsou uvedeny hlavní zdroje těchto plynů, jejich označení, zdroje a koeficient globálního ohřevu.

Všechny skleníkové plyny zastřešuje oxid uhličitý (CO_2). Je možné na něj převést ostatní plyny, podobně jako se převádí například koruny na eura. „Směnným kurzem“ je v tomto případě **potenciál globálního ohřevu** (GPW). GPW je mírou potenciálního příspěvku daného plynu ke skleníkovému jevu. Jednotkou je množství CO_2, které by mělo ekvivalentní příspěvek ke skleníkovému jevu atmosféry jako dané množství příslušného plynu – obvykle se vztahuje k časovému horizontu 100 let (Třebický a kol., 2016).

Emisní faktor vyjadřuje množství skleníkových plynů v tunách oxidu uhličitého (či jiného skleníkového plynu) na jednotku energie/hmotnosti/objemu. Tento faktor je nutné převést na odpovídající množství skleníkových plynů vyjádřených v ekvivalentech CO_2 pomocí GWP daného plynu. Některé emisní faktory jsou specifické pro danou zemi a navíc se mění v čase, jako je tomu například u energetického mixu (Třebický a kol., 2016).

2.2.3 Přímé a nepřímé emise

Emise související s činností podniku lze rozdělit do tří oblastí, které jsou graficky znázorněny v příloze B. Zatímco Scope 1 a Scope 2 emise jsou mezi podniky dobře srovnatelné, Scope 3 emise jsou srovnatelné jen v omezené míře, a jejich vykazování je tedy podle GHG Protokolu i dalších standardů pouze doporučené, nikoliv povinné. Výsledný indikátor (uhlíková stopa) se vykazuje nejčastěji jako celkové číslo, ale také jako tři čísla za jednotlivé Scopes, například pomocí výsečového či sloupcového grafu.

Scope 1 zahrnuje aktivity, které spadají pod daný podnik a jsou jím kontrolovány, protože je sám přímo vypouští do ovzduší. Jedná se o **přímé emise**, například z kotlů či generátorů spalujících fosilní paliva v podniku, emise z mobilních automobilů vlastněných podnikem či emise z průmyslových procesů, emise ze zpracování odpadů či čištění odpadních vod v zařízeních provozovaných podnikem (World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development [WRI & WBCSD], 2004).

Scope 2 je složen z emisí spojených se spotřebou nakupované energie (elektřiny, tepla, páry či chlazení), které nevznikají přímo v podniku, ale jsou důsledkem aktivit podniku. Jde o **nepřímé emise** ze zdrojů, které podnik přímo nekontroluje, přesto má na jejich velikost podstatný vliv. Pokud podnik sám produkuje a prodává elektřinu/teplo nebo prodává nakupovanou elektřinu/teplo dalším odběratelům, odečítá se množství této energie od celkových Scope 2 emisí (WRI & WBCSD, 2004).

Scope 3 přestavuje **další nepřímé emise**, které jsou následkem aktivit podniku a které vznikají ze zdrojů mimo kontrolu či vlastnictví podniku, ale nejsou klasifikovány jako Scope 2. Jde o nejširší a logicky nejméně přesně vymezenou kategorii, jedná se například o služební cesty letadlem, ukládání odpadu na skládku, nákup a dopravu materiálu třetí stranou (WRI & WBCSD, 2004).

2.2.4 Uhlíková neutralita a offsety

Uhlíková neutralita znamená dosažení nulových čistých emisí, tj. vyrovnání produkce emisí a jejich odstraňování z atmosféry, například prostřednictvím offsetů. Prvotním zájmem každého původce emisí by mělo být snižování množství emisí a až druhým krokem jejich offsetování (například vysázení stromů či jiné offsetové projekty).

Offsety jsou definovány jako měřitelné snížení emisí skleníkových plynů používané pro kompenzaci (tj. offset) emisí skleníkových plynů emitovaných někde jinde (jiným původcem), například pro splnění dobrovolného nebo povinného cíle redukce emisí skleníkových plynů. Kompenzace jsou vypočteny vzhledem k výchozí hodnotě, tzv. adicionalitě. Adicionalita ve vztahu k offsetům znamená doplňkovost, tedy úroveň emisí v případě neexistence offsetového projektu. Offsetový projekt musí představovat opatření, které není vyžadováno současnou regulací, nesmí se jednat o běžnou praxi v daném sektoru či regionu a měla by existovat záruka, že projekt bude implementován v potřebném časovém horizontu – nedojde například k zanedbání údržby o nově vysazenou zeleň, tak aby během svého života mohla vázat z atmosféry potřebné množství CO_2 (Třebický a kol., 2016).

2.2.5 Postup stanovení uhlíkové stopy podniku

Jak již bylo uvedeno, uhlíková stopa podniku se nejčastěji stanovuje podle amerického GHG Protocolu nebo podle ISO 14 064. Důležité je, aby byla spočítána transpartentně, v nejlepším případě auditním způsobem. Musí se s ní ale i dále pracovat, například v souvislosti s energetikou a výrobou firmy – jinak je to „jen“ číslo.

Přesnost výpočtu je pro jednotlivé Scopes odlišná. Obecně lze dle Třebického a kol. (2016) konstatovat, že u Scope 1 a Scope 2 je přesnost vyšší než u značně různorodé kategorie Scope 3. Obvyklá míra přesnosti výpočtu je 20 %, což znamená, že skutečná uhlíková stopa podniku odpovídá 80–120 % výsledné kalkulované hodnoty. Přestože je

cílem dosáhnout vyšší přesnosti hodnoty, ne vždy je to možné. Pokud je při výpočtu věnováno velké množství času pro zvýšení přesnosti vstupních dat, mělo by se to projevit i na výsledku. Míru přesnosti (validity) je doporučeno uvádět u jednotlivých vstupních dat a emisních faktorů pomocí škály uvedené v tabulce 1.

Tab. č. 1: Míra přesnosti

Stupeň přesnosti	Velikost chyby
Vysoká	< 5 %
Střední	5–20 %
Nízká	> 20 %

Zdroj: Třebický a kol., 2016, zpracováno autorkou

Určení hranic analýzy znamená stanovení toho, jaké části společnosti a jaké její aktivity budou zařazeny do výpočtu emisí skleníkových plynů a jaké nikoliv. Jako nejčastější vodítko se používá princip kontroly. To znamená, že společnost redukuje 100 % emisí skleníkových plynů z provozů, nad kterými má kontrolu, tedy ve Scope 1. Emise v rámci Scope 2 může ovlivnit například změnou stávajícího dodavatele elektrické energie či tepla za „zelenějšího“ poskytovatele (Třebický a kol., 2016).

Jakmile jsou stanoveny hranice, podnik vypočítá GHG emise podle následujících kroků (WRI & WBCSD, 2004):

1. **identifikace zdrojů** GHG emisí,
2. **výběr metody výpočtu** GHG emisí,
3. **shromáždění údajů** o činnosti **a výběr emisních faktorů**,
4. **aplikace výpočetních nástrojů**,
5. **shrnutí údajů** o GHG emisích na podnikovou úroveň.

2.2.6 Aplikace výpočtu a shrnutí údajů o emisích

Jednotky vstupních dat pro výpočet jsou pestré, u energie jde nejčastěji o kWh či MWh, ostatní používané jednotky energie (např. jouly či kalorie) je nutné převést na tuto jednotku. Další vstupy jsou nejčastěji uvedeny v jednotkách hmotnosti (tuny, kilogramy) či objemu (kubické metry, litry). Je proto nutné vždy pečlivě kontrolovat použití správných jednotek a řádů, aby nedošlo k chybě, obzvlášť pokud jsou vstupní data uváděna v jiných jednotkách

než emisní faktor.

Samotný **výpočet emisí** prakticky znamená vynásobení dat o spotřebě/produkci odpovídajícími emisními faktory. V první fázi se provede výpočet pro jednotlivé skleníkové plyny dle rovnice 1. Následně jsou tyto emise přepočteny podle svého příspěvku ke globální klimatické změně (GWP) na ekvivalentní emise oxidu uhličitého, jak ukazuje rovnice 2.

$$AD_{ix} \times EF_{ix} = CF_{ix}, \tag{1}$$

kde

Ad_{ix} ... aktivní 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.

$$CF_{ix} \times GWP_x = CF\ CO_2e, \tag{2}$$

kde

GWP_x ... příspěvek ke klimatické změně skleníkového plynu x,

CF CO_2e ... uhlíková stopa vyjádřená v ekvivalentech oxidu uhličitého.

Následně je nutné dílčí položky, emise za jednotlivé aktivity a položky sečíst a získat tak souhrnné výsledky za všechna Scopes. Pokud se jedná o nadnárodní firmu či firmu s více provozovnami, výpočet se provádí za jednotlivé provozovny/státy zvlášť. Výsledky jsou prezentovány v souhrnném reportingu, kde jsou používanou jednotkou tuny ekvivalentu oxidu uhličitého (t CO_2e), v případě dílčích aktivit lze použít kilogramy (kg) či gramy (g) CO_2e (Třebický a kol., 2016).

Jedná-li se o opakovaný výpočet, vývoj emisí daného podniku je vhodné porovnat v grafech a tabulkách v průběhu let, je též možné prezentovat zvlášť výsledky za jednotlivá Scopes. Další možností je prezentace vývoje uhlíkové stopy a ekonomických výsledků firmy v jednom grafu. Aby nedošlo ke zkreslení trendu a špatné interpretaci výsledků uhlíkové stopy, je nutné srovnávat srovnatelné údaje. Pokud tedy v reportovaném období dojde k rozšíření aktivit podniku, nákupu či prodeji dceřiných firem a podobně, je nutné

to uvést ve zprávě o výsledcích uhlíkové stopy.

Je běžnou praxí, že vlivem růstu firmy a rozšiřováním jejích aktivit narůstají také celkové emise. Přesto se daří snižovat uhlíkovou stopu vztaženou např. na jednotku obratu, produktu či jednoho zaměstnance. Postup, kdy se celková uhlíková stopa vydělí vhodným indikátorem, se nazývá **normalizace výsledků**. Normalizace je vhodným podkladem jak pro interní benchmarking jednotlivých provozoven, dceřinných společností či dalších jednotek, tak pro externí benchmarking s výsledky různých firem v odvětví či se standardem, pokud existuje (Třebický a kol., 2016).

Zpráva o výsledcích inventarizace skleníkových plynů musí být zpracována takovým způsobem, aby mohla být veřejně prezentována. Zároveň musí obsahovat data a informace, která jsou úplná, konzistentní, přesná a transparetní. GHG Protokol (WRI & WBCSD, 2004) doporučuje, aby zpráva o uhlíkové stopě podniku:

- vycházela z nejlepších dostupných datech v době zveřejnění,
- sdělovala podstané nesrovnalosti identifikované v předchozích letech,
- zveřejnila celkové hrubé emise podniku, bez ohledu na offsety.

Výsledky inventarizace skleníkových plynů je možné nechat nezávisle ověřit třetí stranou, která objektivně ověří správnost a kompletnost informací, jež daná organizace vykazuje v rámci reportingu. Následně je podniku vystaven oficiální certifikát. Verifikace emisí zatím není povinným krokem.

2.3 Udržitelná strategie

Planeta čelí významným ekonomickým, sociálním a environmentálním výzvám. Priority a aspirace pro 2030 jsou přiblíženy v podkapitole 1.6. Pro podnik představují příležitost, která bude inspirovat správný směr jeho udržitelné cesty tak, aby harmonie mezi třemi oblastmi zůstala v centru pozornosti podnikové strategie. Právě podniky hrají v naplnění udržitelného rozvoje klíčovou roli. Generální tajemník OSN, Ban Ki-moon, žádá společnosti po celém světě, aby posoudily svůj dopad, stanovily si ambiciózní cíle a transparentně komunikovaly o výsledcích. Mohou používat SDGs jako zastřešující rámec k utváření, řízení, komunikaci a podávání zpráv o svých strategiích, cílech a činnostech, což jim umožňuje využít řadu výhod, jako jsou (GRI, UN Global Compact, and WBCSD, 2015):

- identifikace budoucích podnikatelských příležitostí,
- zvyšování hodnoty podnikové udržitelnosti,
- posílení stakeholderských vztahů a udržení kroku s vývojem politiky,
- stabilizace společnosti a trhu,
- užívání společného jazyku a sdíleného účelu.

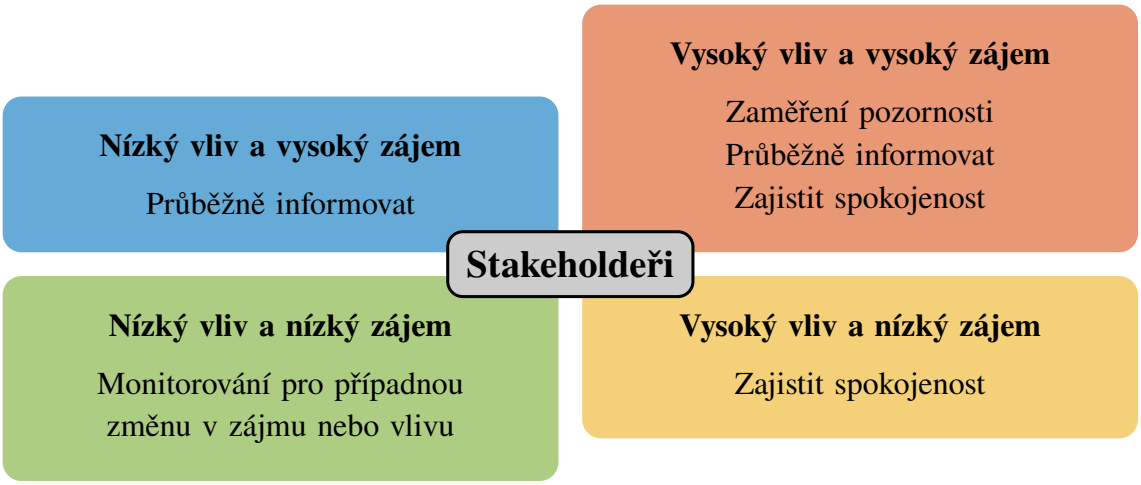
Global Reporting Initiative (GRI), UN Global Compact (UNGC) a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) proto společně vypracovali SDG Compass. Přestože je tento průvodce vyvinut se zaměřením na velké nadnárodní společnosti, tak i malé/střední podniky a další organizace ho mají využít jako inspiraci a přizpůsobit si ho ke svým potřebám. Předkládá pět kroků, které pomáhají maximalizovat příspěvek organizace k cílům udržitelného rozvoje.

Prvním krokem je **porozumění SDGs**. V druhém kroku mají společnosti **definovat** své **priority** na základě posouzení pozitivního a negativního, aktuálního a potenciálního dopadu na SDGs napříč hodnotovými řetězci. Třetí krok, **stanovení cílů**, je zásadní pro obchodní úspěch a pomáhá podporovat sdílené priority a lepší výkon v celé organizaci. Sladěním firemních cílů s SDGs může vedení prokázat svůj závazek k udržitelnému rozvoji. Klíčem k dosažení stanovených cílů je čtvrtý krok, ve kterém dojde k **integraci udržitelnosti** do hlavní činnosti, řízení a začlenění cílů do všech funkcí v rámci společnosti. V pátém kroku je kladen důraz na **reportování a komunikaci** o udržitelném rozvoji se všemi zúčastněnými stranami (GRI, UN Global Compact, and WBCSD, 2015).

2.3.1 Analýza zainteresovaných stran

Jako zainteresované strany (stakeholdery) lze označit organizace, instituce, skupiny či jednotlivce, kteří ovlivňují život podniku, jeho úspěch a dosažení cílů. Jsou to také všichni, kteří jsou dosažením cílů organizace ovlivněni. Identifikované stakeholdery lze prioritizovat na základě jejich vnímané úrovně zájmu/moci či vlivu na podnik, jak lze vidět na obrázku 3. S klíčovými stranami by měl podnik účinně vést dialog o jejich potřebách a očekáváních (Friedel, 2018).

Obr. č. 3: Matice stakeholderů



Zdroj: Nicholas & Steyn, 2021, zpracováno autorkou

2.3.2 Poslání, vize a strategické cíle

Poslání a vize jsou nezbytná strategická východiska pro naplnění všech dimenzí řízení firmy, pro přispění k udržitelnému rozvoji i pro splnění požadavků a očekávání stakeholderů. **Poslání** vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy o podniku. Musí srozumitelně deklarovat „proč“ společnost existuje, přičemž tato mise by měla být komunikována se všemi zaměstnanci i s ostatními stakeholdery. Poslání a sdílené hodnoty jsou v čase relativně stabilní oproti **vizi**, která poskytuje představu o budoucím podnikání společnosti a zprůhledňuje směry jejího vývoje tak, aby její zaměstnanci chápali nejen „proč“, ale i „jak“ mají poslání naplňovat (Fotr a kol., 2020).

Dle Kašparové a Kunze (2013) je jasně formulovaná vize podniku hnacím motorem pro vytváření sdílené hodnoty, tedy užitku jak pro společnost, tak pro podnik samotný. Z vize následně vycházejí **strategické cíle**. Vyjadřují změnu a jsou výsledkově orientovány. Správně definovaný cíl musí být SMARTER, tedy specifický (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (achievable), realistický (realistic), časově vymezený (time framed), v souladu s etickým přístupem k podnikání (ethical) a zaměřený na zdroje (resourced).

2.3.3 Podnikatelský model jako nástroj podpory tvorby strategie

Podnikatelský model představuje moderní nástroj pro podporu strategického plánování. Zahrnuje všechny prvky, které rozvíjí zdroje a potenciál firmy pro tvorbu a růst nejen její hodnoty, ale i hodnoty pro zákazníka. Každý podnik musí mít vytvořen svůj vlastní model,

který se zaměřuje na strategické interní aktivity, je uzpůsoben interní kultuře a vnějšímu prostředí, ve kterém se pohybuje. Jeho hnací silou a cílem je udržitelnost tvorby hodnoty. Jako celek představuje základní princip, jak firma vytváří, získává a předává hodnotu. Známý a v podnikové praxi používaný je Business Model Canvas (Fotr a kol., 2020).

2.3.4 Strategie a její implementace

Komplexní strategie by měla mít jasné zaměření a měla by vytvořit ambiciózní cíle, aby ji následně bylo možné zavést v podniku. Efektivní implementace využívá a rozvíjí zdroje a odborné znalosti jak uvnitř podniku, tak vně. Zapojuje celou škálu podnikových zdrojů včetně financí, zboží, odbornosti a vlivu. Úsilí by mělo být vynakládáno komplexně napříč celým podnikem. Integrální součástí strategie je přitom zapojení vrcholového vedení firmy a vedení efektivního dialogu se stakeholdery. Strategie se pak průběžně vypracovává a v čase rozvíjí v souladu s měnícím se prostředím podniku (Kašparová & Kunz, 2013).

2.4 Standardy reportování o udržitelnosti

Standardy reportování o udržitelnosti jsou dobrovolné iniciativy. Za doposud nejvhodnější metody pro implementaci byly považovány GRI a ISO 26 000. O něco menší záběr mají iniciativy **UN Global Compact** a směrnice **OECD** pro nadnárodní podniky. Již od roku 2024 ale začnou podle plánu evropských regulí platit nová pravidla pro nefinanční reporting dle **CSRD** směrnice, která se opírá o koncept ESG. Datum prvního reportu se bude lišit podle velikosti a typu podniku.

Obecně standardy ukazují, jaké typy chování jsou vhodné, a tedy nepřímo určují, jaké aktivity by podnik realizovat neměl. Aby podnik na standard přistoupil, musí k tomu mít důvod, pociťovat z něj výhody či obojí. Mezi nejčastěji uváděné **důvody** patří odlišení se od konkurence, zvýšení dobrého jména, snížení rizika plynoucího ze zavedení příliš striktní legislativy, poptávka zainteresovaných skupin po určitých standardech, snaha o prokázání odpovědnosti vůči zainteresovaným skupinám, a také je standard dalším způsobem získávání informací, které rozšiřují znalosti zaměstnanců, jejich rozvoj a učení se (Kašparová & Kunz, 2013).

Mezi **výhody** plynoucí z implementace standardů patří usnadnění pochopení norem a požadavků od stakeholderů, zvýšení důvěry stakeholderů a získání návodu na jejich zapojení,

posílení dobrého jména podniku, udržení oprávnění podnikat, zlepšení interní i externí komunikace, zvýšení kvality produktu, zvýšení produktivity, snížení rizika pokut od státu a v neposlední řadě může standard sloužit jako nástroj k předcházení krize. Jako **problém** těchto standardů může být považováno, že výhod je dosaženo především v dlouhém období. Ačkoli většina standardů požaduje zavedení dialogu se stakeholdery, je velmi skoupá na popis, jak toho v podnikové praxi dosáhnout. Také ne všechny standardy obsahují nástroje pro provedení auditu (Kašparová & Kunz, 2013).

2.4.1 Směrnice CSRD

Nová směrnice **Corporate Sustainability Reporting Directive** o nefinančním reportování vejde dle současných předpokladů v platnost v roce 2025, tzn. že se bude vztahovat na fiskální rok 2024. V Česku se dotkne zejména firem s 250 a více zaměstnanci, které budou podle této směrnice povinně reportovat o udržitelnosti, obdobně jako je tomu u finančních výkazů. S přípravou na publikování nefinančního reportu je nejlépe začít co nejdříve, aby se zajistil bezproblémový „vstup“ do CSRD, ale i zvýšení konkurenceschopnosti, která se k udržitelnému přístupu firem obecně pojí. Předpokládá se, že nefinanční reporting bude do budoucna pro organizace stejně důležitý jako ten finanční (DFMG, 2022c; Havel & Partners, 2022).

Přínosy CSR (DFMG, 2022d):

- **snazší přístup ke kapitálu** – banky i investoři vyžadují garanci, že jejich kapitál bude využit v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje,
- **rychlejší růst firmy** – nefinanční reportování otevírá nové příležitosti, nejen na cestě ke kapitálu, tak i v rámci komunikace s potenciálními zákazníky, zaměstnanci a partnery,
- **soulad s legislativou** – nefinanční reportování bude zakotveno v legislativě,
- **prestiž a budování značky** – lepší vnímání firmy okolím, angažovanost zaměstnanců a managementu,
- **data management** – systematická práce s informacemi umožňuje optimalizovat procesy v podniku.

Koho se ESG a CSRD týká (DFMG, 2022d):

- **velké podniky** – nefinanční reporting se bude týkat všech velkých podniků, přestože byl zatím povinný jen pro některé z nich,

- kótované **malé a střední firmy**, pro ty zbylé bude mít o 3 roky opožděnou platnost,
- **dodavatelské firmy** – mnoho velkých firem už nyní požaduje po svých dodavatelích nefinanční reporting, tento trent bude postupně sílit,
- **banky a další investoři** – nejen banky, ale i investoři budou stále více posuzovat nejen finanční výkon, ale i nefinanční data.

2.4.2 Principy UN Global Compact

Udržitelnost společnosti začíná hodnotovým systémem a přístupem k podnikání založeným na principech. UN Global Compact (UNGC) je strategická iniciativa pro podniky, které se zavázaly sladit své aktivity a strategii s deseti všeobecně uznávanými zásadami v oblasti lidských práv, pracovních vztahů, životního prostředí a boje proti korupci. Odpovědné podniky po celém světě uplatňují stejné hodnoty a vědí, že osvědčené postupy v jedné oblasti nevyvažují škody v jiné. Začleněním deseti principů UNGC do strategií, politik a postupů a vytvořením kultury integrity společnosti nejen dodržují svou základní odpovědnost vůči lidem a planetě, ale také připravují půdu pro dlouhodobý úspěch. Všechny principy jsou podrobně uvedeny v příloze C (UN Global Compact, 2022).

2.4.3 Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti

Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti je doporučením vlád a obsahuje dobrovolné zásady a standardy odpovědného podnikatelského chování, které jsou slučitelné s platnými právními předpisy. Směrnice se snaží docílit, aby operace těchto nadnárodních podniků byly v souladu se státní politikou, aby byla posílena vzájemná důvěra mezi podniky a společenským prostředím a aby se zlepšilo klima pro zahraniční investice, čímž se zvýší příspěvek nadnárodních společností k trvalému rozvoji. Tato směrnice, která není určena k certifikaci, navrhuje, aby organizace stavěly svou strategii na pravidlech dobrovolnosti, transparentnosti a důvěryhodnosti (Seknička & Putnová, 2016).

3 Charakteristika vybraného podniku

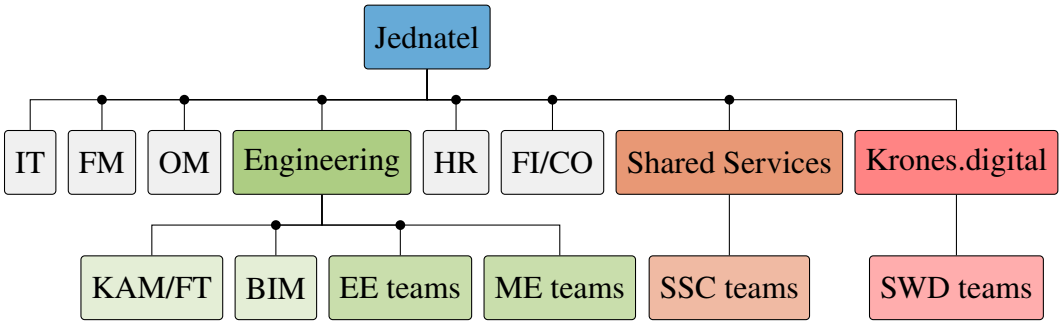
Podnik **Konplan s.r.o.** se sídlem v Plzni (dále jen Konplan) je mezinárodní poskytovatel inženýringových služeb. Název firmy vznikl spojením slov konstrukce a plánování. Založen byl jako dceřiná společnost německého Konplan GmbH v roce 2007 a své působení započal v malé kanceláři v blízkosti plzeňského nádraží. V roce 2011 se přestěhoval do kancelářských prostor Avalon Business Center a hned rok poté se stal 100% dceřinou společností **Krones AG** (dále jen Krones).

Ve spolupráci s mateřskou společností, světovým poskytovatelem komplexních řešení v oblasti nápojového a potravinářského průmyslu, Konplan navrhuje nápojové linky pro značky, jako jsou Coca Cola, Pepsi, Heineken, Nestlé, Pilsner Urquell, Mattoni a Bohemia Sekt. Zabývá se ale i nasazováním softwarových produktů u koncových zákazníků a také zajišťuje široké spektrum administrativních služeb. Poskytované služby zahrnují administrativní inženýring, strojní konstrukci, elektro projektování, IT projektové inženýrství a vývoj softwaru. Konplan se tím hrdě podílí na tvorbě budoucnosti nápojového průmyslu, což dokazuje i fakt, že každá čtvrtá lahev na světě prošla linkou Krones.

V lednu 2020 se Konplan přestěhoval do vlastní administrativní budovy na Borských polích v blízkosti Západočeské univerzity, kde v moderních pracovních prostorech zaměstnává přes 300 zaměstnanců a pracujících studentů. V budově se nacházejí moderní open space kanceláře, odpočinkové zóny, zasedací místnosti, prostorné kuchyňky i kantýna. Před budovou se rozprostírá zelené parkoviště pro více než 200 aut. Prostředí této budovy je všeobecně velice příjemné, všude je dostatek světla a zeleně.

Konplan dne 15. 1. 2022 oslavil již 15. výročí od založení. Neustále se vyvíjí, rozšiřuje své kompetence, vybírá nová, náročná témata a klade si nové cíle. Na obrázku 4 je znázorněno organizační uspořádání podniku, které bylo zjednodušeno pro účely této diplomové práce. Hlavní procesy realizují týmy: Electrical Engineering (EE), Mechanical Engineering (ME), Shared Services Center (SSC) a Software Development (SWD). Do Engineeringu patří také Building Information Management (BIM) a Key Account Management/Filling Technology (KAM/FT). Podpůrné procesy reprezentují oddělení: Facility Management (FM), Finance & Controlling (FI/CO), Human Resources (HR), Informační technologie (IT) a Office Management (OM).

Obr. č. 4: Organigram podniku Konplan



Zdroj: Konplan, 2023a, zpracováno autorkou

3.1 Analýza zainteresovaných stran

Krones, **mateřská společnost** Konplanu, byla založena v roce 1951 v německém městě Neutraubling. Působí v oblasti nápojového průmyslu (vývoj, plánování a výroba strojů, plnící a balící technika, intralogistika), ve kterém celosvětově zaměstnává přes 16 000 lidí. Prodejní a servisní pobočky má po celém světě a kromě Konplanu jsou součástí koncernu samozřejmě i další dceřiné společnosti. Všech pět výrobních závodů je situováno v Německu, přičemž každý má svou specializaci (Konplan, 2023b):

- Neutraubling (zkoušení a kompletace linek),
- Freising (technologie pro pivovary),
- Rosenheim (suché technologie – etiketovačky, paletovačky),
- Flensburg (mokré technologie – čištění lahví, recyklace),
- Nittenau (výrobní závod dílů pro nápojové linky).

Matka je 100% vlastníkem a zároveň hlavním zákazníkem Konplanu. Právě proto je klíčovou zainteresovanou stranou s vysokým vlivem i vysokým zájmem. Vztahy mezi Krones a jejími dceřinými společnostmi (včetně Konplanu) jsou definovány Rámcovou smlouvou o spolupráci. Matka z pozice vlastníka klade důraz na transparentnost, profesionálně angažovaný management a růst podniku, zároveň z pozice zákazníka očekává vysokou kvalitu produktů, rychlé a korektní řešení případných nesrovnalostí a dodržování standardů.

Sesterské společnosti jsou s Konplanem spřízněny v důsledku vlastnictví stejné ovládající osoby, a mají tedy vysoký zájem na společném úsilí. Zároveň jsou zákazníky Konplanu v oblasti inženýrských služeb, tedy jsou přiřazeny do kategorie s vysokým vlivem. K roku 2021 se jedná o společnosti: Steinecker GmbH, SYSKRON GmbH, KRONES Machinery

(Taicang) Co., Ltd., SYSTEM Logistic GmbH, KRONES Hungary Kft., EVOGUARD GmbH, KRONEC INC, Ecomac Gebrauchtemaschinen GmbH, Milkron GmbH, TRIACOS Consulting & Engineering GmbH, KIC KRONES Internationale Cooperationsgesellschaft mbH. Poslední zmíněná sestra Konplanu navíc dodávala 3D materiál (Konplan, 2022a).

Zaměstnanci představují zainteresovanou stranu s vysokým vlivem i vysokým zájmem, protože se významně podílejí na dosažení stanovených cílů podniku. Očekávají odpovídající pracovní zařazení, spravedlivou odměnu, vytvoření pracovních podmínek, které chrání jejich bezpečnost a zdraví, respektování důstojnosti každého zaměstnance, přátelské a příjemné podnikové klima. Práva a povinnosti zaměstnanců jsou definovány platnou legislativou, pracovně právními smluvními vztahy, katalogem pracovních pozic, interními směrnicemi a předpisy.

Dodavatelé nemají příliš vysoký zájem na úspěchu podniku, přesto mají významný vliv na jeho fungování. Pro administrativní budovu jsou nepostradatelnými především dodavatelé elektřiny, počítačů a dalších technologií. Ačkoliv jsou ostatní dodavatelé nezbytní (například dodavatelé úklidových prostředků, kancelářských a hygienických potřeb), neohrožují zásadním způsobem provoz. Požadavky všech dodavatelů jsou definovány dlouhodobými smlouvami nebo jednorázovou objednávkou. Dodavatelé očekávají včasné platby, dodržování dohodnutých podmínek, vzájemný respekt a čestnost.

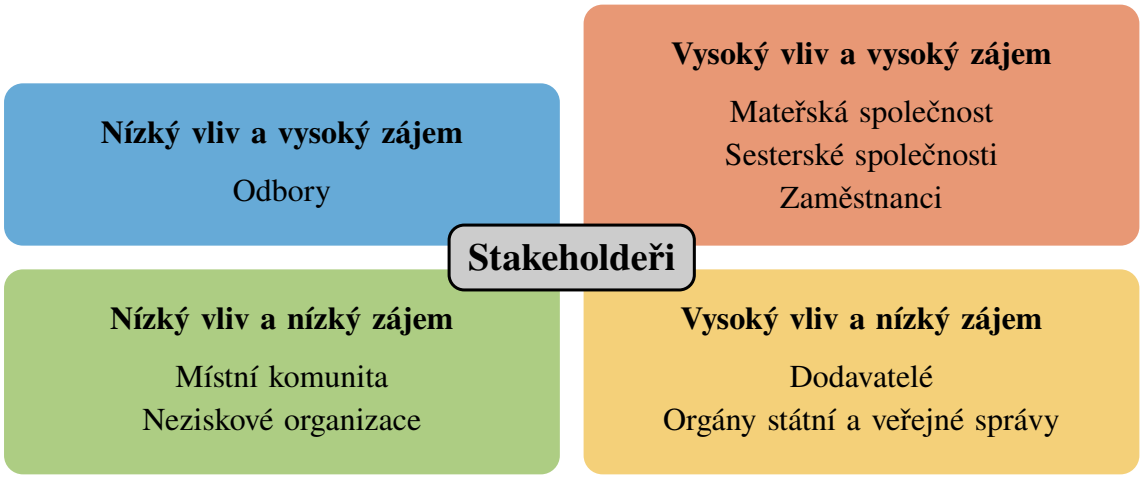
Orgány státní a veřejné správy určují požadavky a práva prostřednictvím platné legislativy, kterou podnik ctí a je zavázán ji dodržovat v rámci všech svých činností. Tyto orgány mají na dosahování úspěchu podniku nízký zájem, ale vysoký vliv.

Odbory jsou v Konplanu definovány seskupením tří členů Odborového svazu KOVO. Toto občanské sdružení má za hlavní cíl prosazování důstojných pracovních i sociálních podmínek a obhajobu oprávněných zájmů jeho členů. Mají tedy vysoký zájem, přesto nízký vliv na úspěch podniku (OS KOVO, 2023).

Místní komunita i místní **neziskové organizace** očekávají podporu ze strany podniku, ať finanční či nefinanční, dále vzájemnou spolupráci, naslouchání a dialog. Zařazeny jsou do kategorie s nízkým vlivem i zájmem.

Na základě informací uvedených u jednotlivých zainteresovaných stran byla zpracována

Obr. č. 5: Matice stakeholderů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

matice stakeholderů, která je znázorněna na obrázku 5. Pozornost by měla být věnována především mateřské společnosti, sesterským společnostem a zaměstnancům. Je nutné zajistit jejich spokojenost a průběžnou informovanost o důležitých aspektech podnikatelské činnosti. Průběžně je nutné informovat i odbory. U dodavatelů a orgánů státní a veřejné zprávy je potřeba se zaměřit na zajištění jejich spokojenosti a naplnění požadavků. Místní komunitu společně s neziskovými organizacemi je doporučeno monitorovat pro případnou změnu v zájmu nebo vlivu.

3.2 Poslání, vize a strategické cíle

Krones usoudil, že se svět v posledních letech značně změnil a je nutné se mu přizpůsobit. Proto v průběhu předchozích čtyř let vedl debaty za účelem prozkoumání potřeb trhů, zákazníků a akcionářů. Obdobně byly v centru pozornosti i požadavky zaměstnanců a společnosti jako celku. Na začátku července 2022 tak nastal v rámci Krones Group čas pro globální zavedení nové cílové **vize**, která zní: *„Cenově dostupné nápoje, potraviny a základní potřeby z udržitelných zdrojů. Pro všechny a všude. Vyvíjíme řešení za hranicemi zítřka pro naše zákazníky, lidstvo a planetu“* (Krones AG, 2022a).

Krones je součástí odvětví, které živí svět. S tím jsou ale spjaty i problémy, jako jsou emise CO_2 generovaných stroji/linkami u zákazníků, nebo také potíže související s PET. Krones proto postupně vyvinul řadu opatření a strategií, které slouží pro řešení tohoto konfliktu a které povedou k naplnění udržitelných cílů zákazníků. Cílová vize je shrnutím toho,

kde chce společnost být v příštích 10 až 15 letech. Poskytuje rámec, který celou skupinu podpoří a povede na další cestě k úspěšné a udržitelné budoucnosti (Krones AG, 2022a).

Vize se zaměřuje na tři výzvy pro lidstvo: změnu klimatu, výživu celosvětové populace a odpovědné používání obalových materiálů. Největším hnacím motorem inovací je zde udržitelnost, která nyní zaujímá v podnicích zákazníků velkou pozornost. Krones bude tento požadavek udržitelnosti důsledně uplatňovat na celé své portfolio v oblastech procesní technologie, intralogistiky, plnicí a balicí techniky. Zásadní roli při zvyšování výkonu a snižování spotřeby zdrojů bude hrát u zákazníků digitalizace a komplexní služby ve výrobě (Krones AG, 2022a).

Aby byla představa o budoucím podnikání zaměstnancům neustále na očích, je v Konplanu umístněna na zdi cestou do druhého nadzemního podlaží. Pro zvýšení pracovní motivace je mezipatro vedoucí do třetího podlaží ozdobeno slovy: *„Utváříme budoucnost s vášní a odvážným nasazením. Jsme různorodá organizace otevřená inovacím a změnám a pracujeme společně v duchu důvěry. Tím se stáváme atraktivní pro nové i stávající zaměstnance, díky kterým společně dosahujeme těch nejambicióznějších výsledků. Společně tak získáváme významný náskok a uskutečňujeme naši vizi.“*

Základní smysl podnikání Konplanu v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy zní: *„Jsme tvůrci inovativních řešení, která našim zákazníkům umožňují realizovat a překračovat cíle. Přispíváme k jejich úspěchu a dlouhodobé udržitelnosti podnikání. Naše inovace přispívají k ochraně přírody a společnosti.“* Toto **poslání** je napsáno na zdi v prvním nadzemním podlaží nad posezením. Je tak přístupné nejen pro zaměstnance, kteří se jdou občerstvit či prochází do největší zasedací místnosti v budově, ale i pro veřejnost, jelikož je dobře viditelné z chodníku vedoucího kolem budovy.

Mezi hlavní **cíle** patří:

- zachování existence lidstva a přírody. S touto myšlenkou jde Konplan spolu s celou Krones skupinou ve svém oboru ambiciózním příkladem.
- naslouchání potřebám společnosti a překonávání jejích očekávání. Svým přístupem Konplan s celým koncernem přispívá k nekomplikované celosvětové spolupráci.

3.3 Podnikatelský model

Mateřská společnost a sesterské organizace patří mezi **klíčové partnery** Konplanu. Důležitými partnery jsou také dodavatelé z oblastí, jako je elektřina, stravovací služby, úklidové služby, ostraha, kancelářské a hygienické potřeby.

Pro přetvoření ambiciózní vize v realitu je nezbytné, aby měl podnik dostatek kvalitních a motivovaných zaměstnanců, jelikož ti jsou pro oblast inženýringu a softwarových řešení nepostradatelní. Konplan jich zaměstnává již přes 300, přičemž celkový počet neustále roste. Nejen zaměstnanci jsou pro inženýrské centrum **klíčovými zdroji**, je to i budova, elektřina, počítače a další zařízení.

Hodnotová nabídka je výstupem **klíčových aktivit** v Konplanu. Jedná se o elektrotechniku, strojírenství, sdílené služby, vývoj softwaru a softwarová řešení. Za podpůrné aktivity lze považovat finance, administrativu a support informačních technologií (IT).

Zákazníky Konplanu jsou Krones a sesterské organizace. Zaměstnanci podporují Krones při plánování, navrhování a vývoji zařízení pro nápojový průmysl, plnicí technologie a zařízení pro výrobu nápojů, a to jak pro místní výrobce, tak pro světové značky. **Vztah se zákazníky** je udržován díky týmové spolupráci odborníků, kteří se setkávají osobně nebo online. Nechybí ani vzájemné návštěvy a různé mezinárodní akce. K výše popsaným účelům se používají **distribuční kanály**, jako jsou moduly SAP, cloudové služby Microsoft 365, e-maily, telefonní hovory a sdílené disky.

Nákladovou strukturu tvoří mzdy zaměstnanců, daně a pojistné. Dalším významným nákladem jsou informační technologie, bez kterých inženýrská budova nemůže existovat. Též je nutné zabezpečit finance, administrativu a IT support. Část nákladů tvoří také pravidelně poskytované dary organizacím či jednotlivcům, marketing a firemní akce. **Tok příjmů** zajišťuje matka a sestry, které vzhledem ke Konplanu vystupují jako zákazníci. V závislosti na povaze práce a domluvě platí buď za kompletní zpracovaný projekt, nebo za vyfakturované pracovní hodiny.

Pro názornou ilustraci, jak Konplan vytváří, získává a předává hodnotu, byl použit Business Model Canvas. Je k dispozici v příloze D a shrnuje výše popsaný model.

4 Udržitelnost v podniku

Pod novým mottem Konplanu „Řešení za hranicemi zítřka“ se skrývá investování veškeré inovační síly do formy průmyslu, která je udržitelná, efektivní a úspěšná pro všechny zúčastněné strany, a to v každém ohledu. Pro celou Krones Group tato slova znamenají program udržitelnosti životního prostředí, který zahájila již v roce 2008. Jak říká jednatel pro Deník.cz (2022), společnost přemýšlí daleko za hranice toho, kde je dnes. Cílem je vyvinout řešení, která umožní záchranu planety. Protože dodávají nápoje a tekuté potraviny celosvětově, cítí zvláštní odpovědnost za to, aby svým zákazníkům, velkým světovým hráčům nápojového a potravinářského průmyslu, poskytli řešení, která pomohou nasytit obyvatelstvo, a aby současně s tím pomohli snížit množství odpadu. Konplan hraje klíčovou roli ve strategii Krones, protože právě jeho inženýři jsou konstruktéry udržitelných řešení.

Tato kapitola se podrobně věnuje všem třem oblastem ve společnosti Konplan, které společně vytvářejí harmonii mezi propojenými prvky ekonomické/správní, sociální a environmentální udržitelnosti. Autorka diplomové práce identifikovala podnikové aktivity, které odpovídají jednotlivým oblastem udržitelnosti, přičemž každou oblast zhodnotila v souladu s naplňováním cílů udržitelného rozvoje. Všechny cíle SDGs, které autorka považuje za naplňované podnikem, jsou shrnuty na obrázku 6.

Obr. č. 6: Naplňované cíle SDGs

Zdroj: Organizace spojených národů, 2022, zpracováno autorkou

Diplomová práce se detailněji zaměřuje na environmentální oblast podniku. V následujících kapitolách budou autorkou identifikované slabé stránky této oblasti analyzovány, zhodnoceny a budou pro ně navržena zlepšení za účelem snížení negativních dopadů na životní prostředí.

4.1 Ekonomická/správní oblast

Konplan chce být společně s celou Krones Group vnímán nejen jako lídr trhu a technologií, ale především jako seriózní, důvěryhodný a spolehlivý partner pro zákazníky, dodavatele, akcionáře, úřady, instituce a veřejnost. Svou vynikající pověst a dobrou image si buduje pečlivě a poctivě, přičemž klade důraz na **odpovědnost** a **transparentnost** ve svých hodnotách a rozhodnutích (Krones AG, 2022b).

4.1.1 Etické chování

Konplan ctí **Kodex chování koncernu Krones**, který upravuje firemní hodnoty, jednání v souladu se zákonem a etikou, chování lidi ve společnosti, nakládání se znalostmi a informacemi, odpovědnost, podporu a pomoc. Cílem kodexu je zajistit dodržování zákonů, norem a směrnic napříč společností a vytvořit takové pracovní prostředí, které se vyznačuje integritou, respektem, spravedlivým a odpovědným jednáním. Porušení kodexu chování je důsledně stíháno a trestáno (Krones AG, 2022b).

Lidská a pracovní práva jsou dodržována v celém hodnotovém řetězci. Hlavní směry v oblasti lidských práv se řídí principy UN Global Compact, Mezinárodní organizací práce a pokyny směrnice OECD pro nadnárodní společnosti (Krones AG, 2022b).

Každý zaměstnanec musí znát a respektovat právní **předpisy** týkající se jeho oblasti odpovědnosti, dále také respektuje **hodnoty** a národní **etiku**. V případě potřeby nebo pochyb požádá o radu svého vedoucího pracovníka, který požádá o radu příslušné odborné útvary nebo oddělení Compliance and Corporate Governance (Krones AG, 2022b).

Všichni zaměstnanci se musí zdržet jakékoli formy korupčního chování, nelze provádět platby v hotovosti ani jiné výhody. V tomto smyslu je uplatňována nulová tolerance. Zaměstnanec musí podporovat podnikání prostřednictvím kvality a integrity, protože korupce představuje vysoké riziko nejen trestního stíhání, ale především poškození vybudované po-

věsti. **Protikorupční program** má proto definován konkrétní pilíře pro správné řešení korupce (Krones AG, 2022b).

4.1.2 Vztahy se stakeholdery

Podnik trvale komunikuje s **vlastníkem**, dbá na jeho informovanost a snaží se o soulad podnikatelských aktivit s jeho hodnotami a očekáváním. Při výběru dodavatelů jsou vždy uplatňovány rovné příležitosti. Pro Konplan je zásadní především kvalita poskytovaných produktů a naslouchání přáním zákazníků.

Firma se například prezentovala svým **obchodním partnerům**, **zákazníkům** a koncovým **spotřebitelům** na veletrhu Drinktec 2022 v Mnichově. Oblasti z intenzivního výzkumu a vývoje, na kterém se odborníci z Konplanu podílí, byly součástí impozantní expozice Krones. Dále za účelem propojení čelních představitelů významných institucí z oblasti businessu, politiky a zástupců univerzit ze západočeského a bavorského regionu hostil Konplan nadnárodní networkingové setkání Business Meets Culture 2022. To vše ve spojení s kulturním zážitkem v podobě malířských děl, autorským čtením, výstavou a stylovou hudbou (Konplan, 2023c).

Díky trvalému dosahování zisku a jeho dlouhodobému růstu má podnik možnost financovat celou řadu společensky odpovědných aktivit směrem k **místní komunitě** a **neziskovým organizacím**. Na začátku roku 2022 se Konplan stal hrdým sponzorem mobilního Hospicu sv. Lazara v Plzni. Provoz nového vozu sponzoruje i v roce 2023, a dopřeje tak možnost péče profesionálního týmu lékařů a sester dalším pacientům, kteří chtějí strávit své poslední dny se svými nejbližšími v domácím prostředí.

Již posedmé se podnik podílel na tradiční podzimní běžecké akci formou partnerství rodinného běhu v rámci ŠkodaFit Půlmaratonu 2022. Na podzim roku 2022 byla vytvořena v rámci náborové kampaně úniková hra s názvem Zpráva v lahvi. Tuto unikátní hru si měla možnost zahrát široká veřejnost zcela zdarma ve speciálně upravených prostorách budovy Konplan. Účastníci si prohlédli i celou budovu a jako bonus si odnesli ještě malý dárek v podobě produktů od koncových zákazníků Krones. Konplan také pro širokou veřejnost zpřístupnil svou budovu v rámci Dne otevřených dveří v listopadu 2022. Možnosti komentované prohlídky pod vedením laskavých zaměstnanců využilo téměř 100 návštěvníků (Konplan, 2022c; Konplan, 2023e).

Na konci roku pravidelně zaměstnanci formou nominací a hlasování realizují tzv. Vánoční sbírku, v rámci které pomáhají obecně prospěšným organizacím v Plzeňském kraji. V roce 2022 se jednalo již o šestý ročník a od zaměstnanců bylo vybráno 60 000 Kč, které podnik navýšil na celkových 170 000 Kč. Podpora byla věnována Dětskému centru v Plzni, Útulku pro zvířata v nouzi a Onkologické a radioterapeutické klinice FN Plzeň (Konplan, 2023e).

4.1.3 Zhodnocení ekonomické/správní udržitelnosti

V souladu s **důstojnou prací a ekonomickým růstem** (8. SDG) Konplan udržuje ekonomický růst a podporuje produktivní činnosti, podnikání, kreativitu a inovace. Důstojnou práci zajišťuje a vytváří pro všechny ženy a muže, včetně mladých lidí a osob se zdravotním postižením, stejná odměna za rovnocennou práci je samozřejmostí.

V souladu s **mírem, spravedlností a silnými institucemi** (16. SDG) Konplan zásadně odmítá korupci a úplatkářství ve všech jeho formách. Aby toho docílil, má zaveden protikurupční program, jehož součástí je i školení pro zaměstnance. Společně s mateřskou organizací tvoří účinnou, odpovědnou a transparentní instituci, ve které je zajištěno odpovědné rozhodování na všech úrovních. Podporují se nediskriminační zákony a prosazuje se politika udržitelného rozvoje.

V souladu s **partnerstvím ke splnění cílů** (17. SDG) Konplan podněcuje a podporuje efektivní partnerství veřejného a soukromého sektoru, stejně tak jako podporuje partnerství v rámci občanské společnosti. Proto se například v březnu 2023 vedení Konplanu sešlo s hejtmanem Plzeňského kraje za cílem vzájemné podpory v budování Plzně i Plzeňského kraje jako atraktivního místa pro život, vzdělání, práci i zábavu. Významnou myšlenkou bylo propojení vzdělání a praxe, podpora a význam zapojení firem do vzdělávacího systému studentů a jejich vhled do praktického uplatnění nabytých znalostí (Konplan, 2023c).

4.2 Sociální oblast

Konplan utváří budoucnost s vášní a odvážným nasazením. Nabízí pestrou škálu kariérních příležitostí a možností osobního rozvoje. Věří, že učit se stále něco nového je zapotřebí. Je také různorodou organizací otevřenou inovacím a změnám, kde společná práce je tvořena v duchu důvěry. Tím se stává atraktivní pro nové i stávající zaměstnance, díky kterým dosahuje svých ambiciózních výsledků. Dává si záležet na péči o zaměstnance a vytváří

pro ně nadstandardní pracovní podmínky.

Důraz je kladen především na **work-life balance**, k čemuž podnik využívá celou řadu nástrojů. Sám jednatel společnosti v rozhovoru pro Plzeňský kraj (2020) přiznává, že čím dál častěji stojí před problémem najít lidi a zároveň jim umožnit zkombinovat moderní životní styl, práci, rodinu, děti. Chce, aby byli nejen táta nebo máma, ale také aby byli součástí společnosti. A tak jim třeba umožňuje práci z domova, když mají nemocné dítě. Nebo pokud potřebuje maminka ráno vypravit dítě do školy, nechť přijde do práce odpoledne nebo později. Flexibilní pracovní doba je důležitá. Pro udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené jsou zváni na společné akce, jako je například rodinný den nebo vánoční večírek. V Konplanu také podporují, aby žena po rodičovské dovolené mohla pracovat jen na částečný úvazek. Hlavním důvodem je, že v oboru musí člověk získávat zkušenosti dlouhou dobu a za nejlepší jednatel považuje, pokud zaměstnanec prožije celou svou kariéru v Konplanu. Proto zde pracují celé rodiny.

K celkovému **well-beingu** přispívají samozřejmě též všechny oblasti, kterými se tato podkapitola zabývá. Jako zpětná vazba od zaměstnanců se využívají nejen roční a průběžné rozhovory, ale také pravidelný dotazník spokojenosti.

4.2.1 Péče o zaměstnance a náborová politika

Konplan poskytuje svým zaměstnancům pevné zázemí a stabilitu německého koncernu. Zaměstnanci získávají příležitost pracovat na zajímavých projektech pro mezinárodní výrobce piva, vína a dalších nápojů, rozvíjet své schopnosti a kariéru i ve spolupráci s německými kolegy. V rámci benefitového programu je k dispozici široká škála finančních i nefinančních výhod. Patří mezi ně:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- jazykové kurzy přímo na pracovišti v pracovní době a zdarma,
- další vzdělávání/odborná školení,
- 25 dnů dovolené, za každých odpracovaných 5 let další den dovolené navíc,
- pružná pracovní doba 38,5 hodiny týdně,
- možnost home office,
- příspěvky na volnočasové aktivity a zdraví až 10 000 Kč ročně,
- dotované stravování ve firemní kantýně,

- přístup do největší online lékařské poradny uLékaře.cz,
- výhodné tarify od O2 Family,
- komplexní nabídka zvýhodněných finančních produktů od ČSOB,
- jeden vstup týdně do CrossFit Plzeň,
- společné firemní akce,
- VIP účet pro nakupování v e-shopu Datart,
- sleva při nákupu nového automobilu u prodejce Auto Volf.

Za odpracovaný čas dostávají zaměstnanci měsíční **mzdu**. Docházka se v systému eviduje po minutách, přestože ve většině firem se zaokrouhluje na čtvrthodiny. Kromě mezd zaměstnanci obdrží taktéž **odměny** za pracovní výročí, doporučení nového zaměstnance, každé čtvrtletí z rozpočtu vedoucího skupiny a každý rok obdrží i bonus na základě hospodářského výsledku firmy. Systém odměňování je dle HR srovnatelný se mzdami v konkurenčním prostředí. Rozsáhlý pravidelný benchmarking ukázal, že Konplan drží zhruba průměr na trhu.

Jednou ročně probíhá pravidelný rozhovor zaměstnance s vedoucím, kde se hodnotí pracovní výkonnost. Společně si stanoví cíle pro další rok, zhodnotí rok předchozí a domluví se, na čem je potřeba zapracovat a co zlepšit. Průběžné **hodnotící rozhovory** a jejich pravidelnost je již v kompetenci jednotlivých vedoucích. Některé týmy mají i své týmové dny, v nichž problémy řeší operativně.

4.2.2 Zdraví a bezpečnost na pracovišti

Společnost sleduje a řídí bezpečnost, zdraví a ochranu svých zaměstnanců s cílem preventivně identifikovat potenciální rizika a přijmout účinná opatření. Pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců se pravidelně konají **školení první pomoci**, která obvykle trvají 2–3 hodiny a zahrnují praktický nácvik resuscitačních postupů. Bezpečnost a zdraví zaměstnanců jsou pro Konplan prioritou, proto také zakoupil automatizovaný externí defibrilátor, který je nápomocný při resuscitaci osob s náhlou poruchou srdeční činnosti. Umí poskytnout pomoc dětem i dospělým a při záchraně postiženého dokáže dávat pokyny v českém i anglickém jazyce. Podnik umožňuje jeho použití i široké veřejnosti nebo záchranářům.

Samozřejmostí je zajištění pravidelných **pracovních prohlídek u lékaře** v souladu s plat-

nou legislativou. Dále je na každém patře budovy Konplanu zavedena tzv. **požární hlídka** o třech proškolených členech, kteří v případě nebezpečí zorganizují evakuaci zaměstnanců na shromaždiště před budovou.

Konplan se také začal intenzivně věnovat novému **konceptu benefitů** v oblasti **zdraví**. Vnímá to jako přirozenou „povinnost“ a dává mu to smysl. Péče o zdraví šetří čas, zajišťuje přítomnost zaměstnanců na pracovišti a jejich lepší soustředěnost i výkonnost. S nově zřízenou službou uLékaře.cz si zaměstnanec může v rámci online lékařské poradny vše vyřídit rychle odkudkoliv, a když potřebuje fyzickou návštěvu, k lékaři bude objednán na jím vybrané místo i čas. Dále se Konplan rozhodl v roce 2022 podpořit kampaň Růžový říjen a současně s tím i Movember. Myšlenkou bylo věnovat se tématu prevence zdraví v rámci firemního prostředí a díky vzdělávacím workshopům zvýšit povědomí o možnostech prevence rakoviny, a to interaktivní a současně zábavnou formou. V únoru 2023 následovala v rámci benefitů zdraví společná „Konplan fit snídaně“, kde byla přichystána široká nabídka kvalitních produktů od regionálních farmářů. Další novinka, kterou svým zaměstnancům nabízí, je možnost vyzkoušet si vysoce intenzivní tréninkový program, CrossFit, který pomáhá zlepšovat tělesnou kondici a přispívat tak k celkovému zdraví (uLékaře.cz, 2023; Konplan, 2022b).

4.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců hraje klíčovou roli při motivaci a podpoře jejich osobního rozvoje. Každý rok se vypracovává plán vzdělávání, který obsahuje soupis vzdělávacích aktivit, účastníků jednotlivých školení a předpokládané termíny konání. Při ročním hodnotícím rozhovoru mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem se také diskutuje o dalším vzdělávání a prohlubování kompetencí. Personální oddělení má na starosti organizaci všech typů vzdělávacích aktivit, které jsou rozděleny do následujících skupin: adaptační proces pro nové zaměstnance, školení povinná ze zákona, školení jazyková a školení odborná (Konplan, 2018).

První den ve firmě se noví zaměstnanci účastní **adaptačního procesu**, ve kterém je jim umožněno seznámit se s interními procesy, směrnicemi a strukturou společnosti. Toto školení zahrnuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) spolu s požární ochranou (PO). Adaptační proces pokračuje také druhou částí, která se koná přímo na

pracovišti a je tvořena zaškolením nového zaměstnance na jeho konkrétní úkoly a priority v daném období.

Školení povinné ze zákona zahrnují bezpečnostní školení BOZP a PO (1krát za 2 roky), která jsou organizována personálním oddělením, a školení pro řidiče služebních vozidel (1krát za 2 roky), které musejí povinně absolvovat zaměstnanci, kteří řídí služební nebo pronajaté vozidlo v rámci své práce (služební cesty).

Jazykové kurzy jsou k dispozici pro zaměstnance, kteří jsou vybráni vedoucím svého oddělení, a na personální oddělení jsou předány požadavky na jejich zařazení. Zaměstnanec je následně podroben testu vstupních znalostí, na jehož základě je přidělen do skupiny odpovídající jazykové úrovně. Délka kurzu je omezena na maximálně 2 roky.

Konplan usiluje o rozvoj svých zaměstnanců prostřednictvím **odborných školení**, která zahrnují jak tvrdé, tak i měkké dovednosti. Tato školení jsou plánována s ohledem na konkrétní potřeby a cíle jednotlivých zaměstnanců a jejich účelem je rozšířit a prohloubit kvalifikaci. Tímto způsobem se Konplan snaží podporovat neustálé vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, aby mohli nabývat nové znalosti, dovednosti a posouvat se v kariéře.

Navíc Konplan nabízí i program **Across Borders**, který poskytuje zaměstnancům možnost účastnit se pobytů v různých pobočkách Krones Group po celém světě. Tento program je vhodný pro zaměstnance, kteří chtějí cestovat, objevovat nové kultury i země a zároveň mají zájem rozšířit své pracovní zkušenosti. Jedná se až o půlroční pobyty, které mají za úkol dlouhodobě posilovat mezinárodní výměnu zkušeností a know-how, získání interkulturního vhledu, zlepšení komunikace či osvojení projektových dovedností.

4.2.4 Rovné příležitosti

Společnost je zavázána dodržovat lidská a pracovní práva v celém hodnotovém řetězci. Zároveň usiluje o to, aby všichni zaměstnanci měli rovné příležitosti bez ohledu na jejich původ a aby bylo zajištěno, že nedojde k diskriminaci na základě jakéhokoliv kritéria, jako jsou barva pleti, věk, pohlaví, sexuální orientace, zdravotní postižení, náboženství nebo jiné rozmanitosti. Hlavní směry v oblasti lidských práv se řídí principy **UN Global Compact**, **Mezinárodní organizací práce** a pokyny směrnice **OECD pro nadnárodní společnosti**.

Konplan hledá nejen šikovné **absolventy** a zkušené **odborníky**, ale také **studenty** v po-

sledních ročnících vysoké školy, kteří zde získají potřebnou praxi, nebo mohou psát své bakalářské či diplomové práce s podporou zdejších expertů. Výhodou je, že vybraní studenti mají po ukončení studia možnost plynule přejít do hlavního pracovního poměru a nadále pracovat ve firmě.

Podnik velice podporuje i **zkrácené úvazky**, které je schopen upravit individuálně (např. 4, 6, či 7 hodin denně), pokud to daná pozice umožňuje. V České republice zkrácené úvazky ještě bohužel nejsou standardem, přestože takto nastavený systém je velice přívětivý především pro rodiče s malými dětmi. Díky takovému přístupu získal Konplan v roce 2019 ocenění Mamma/Parent Friendly (Společnost přátelská k rodině).

4.2.5 Zdravá podniková kultura

Konplan přikládá velmi vysoký význam **otevřené a přátelské firemní kultuře**, kde zaměstnanci mohou bez obav vyjádřit svůj názor. Nabízí atraktivní pracovní úkoly, podporuje týmovou spolupráci a cení si vysoké kvalifikace svých lidí.

Dle průzkumu spokojenosti zaměstnanců je podnik tvořen **66 % proaktivních a výkonných srdcařů**. Jsou to ti, kteří se ztotožňují s firemními cíli, vyhovuje jim firemní kultura a zároveň podávají maximální výkon a dosahují výsledků. Vnímají sami sebe jako součást většího celku a práce je pro ně seberealizací (Konplan, 2023a).

Zaměstnanci se spolupodílejí na dalším rozvoji podnikání a jsou hrdí, že mohou pracovat pro nadnárodní koncern, který sjednocuje nejrůznější kultury, jazyky a životní styly. Podle společnosti by měla být pracovní atmosféra uvnitř ní charakterizována profesionalitou, poctivostí, upřímností, integritou, úctou a důvěrou. Zaměstnanci věří, že spolu tzv. dokážou víc. Je pro ně zásadní především kvalita poskytovaných produktů a naslouchání přáním zákazníků. **Spravedlivé jednání** mezi zaměstnanci, ale i zájem managementu o názory a stanoviska podřízených jsou samozřejmostí. Od zaměstnanců se očekává kromě slušného chování i formálnější způsob oblékání.

Konplan striktně odmítá jakékoli formy nucené práce (moderní otroctví), také dětskou práci a nelidské pracovní podmínky. Dodržuje zákonem a kolektivní smlouvou předepsané pracovní hodiny, poskytuje zaměstnancům spravedlivou odměnu a benefity. Zároveň garantuje svobodu projevu a možnost sdružování.

4.2.6 Outplacement

Pracovník, jehož pracovní smlouva se blíží ke konci, je povinen vyrovnat všechny své závazky vůči firmě a vrátit zpět pracovní prostředky, které mu byly poskytnuty. Součástí ukončení pracovního vztahu je také konání výstupního pohovoru, který slouží k posouzení a zlepšení personálních procesů v rámci společnosti. Konplan ale nenabízí propuštěným zaměstnancům rekvalifikaci či jiné druhy pomoci.

4.2.7 Zabezpečení osobních údajů

Celosvětová elektronická výměna informací a přístup k internetu a intranetu jsou nezbytnými faktory pro úspěšné fungování firmy. Tyto technologie však přinášejí také řadu nebezpečí v oblasti ochrany soukromí a bezpečnosti dat. Proto je důležité mít jako nedílnou součást správy dat účinná opatření pro ochranu před těmito riziky. Ochrana osobních údajů se týká všech zaměstnanců i uchazečů o práci. Každý zaměstnanec odpovídá za dodržování předpisů na **ochranu osobních údajů** (Konplan, 2020).

Zaměstnavatel při zpracování osobních údajů dodržuje zásady zákonnosti, korektnosti, transparentnosti, účelového omezení, minimalizace údajů, přesnosti, omezeného uložení, integrity a důvěrnosti. S účely, způsobem zpracování, zabezpečením, uchováváním a likvidací osobních údajů jsou zaměstnanci srozuměni v rámci vnitřního předpisu. Osobní údaje v listinné podobě jsou zabezpečeny uzamčením na určeném místě, respektive osobní údaje uchovávané v elektronické podobě jsou zabezpečeny prostřednictvím databáze v podnikovém systému pomocí definovaných přístupových rolí. K údajům mají přístup pouze zaměstnanci, u kterých je tento přístup nezbytný nebo kteří mají podle zákoníku práce právo do těchto spisů nahlížet. Tito zaměstnanci jsou povinni o obsahu údajů zachovávat mlčenlivost, a to i po skončení jejich pracovního poměru. Dle nařízení General Data Protection Regulation mají zaměstnanci (subjekt údajů) možnost uplatnit u zaměstnavatele právo na: informaci a přístup k údajům, opravu, výmaz, omezení zpracování osobních údajů, vznesení námitky, přenositelnost údajů a odvolání souhlasu (Konplan, 2020).

4.2.8 Zhodnocení sociální udržitelnosti

V souladu se **zdravím a kvalitním životem** (3. SDG) Konplan pomáhá snížit pomocí prevence předčasnou úmrtnost, podporovat zdraví a duševní pohodu, a to především

v rámci pestrého benefitového programu zdraví. Součástí tohoto programu je hrazená služba uLékaře.cz pro zaměstnance i jejich rodiny, vstup jednou týdně do CrossFit Plzeň nebo realizace akcí, jako byla firemní fit snídaně a vzdělávací workshop o reprodukčním zdraví.

V souladu s **kvalitním vzděláním** (4. SDG) pomáhá zvyšovat počet mladých a dospělých s technickými a odbornými dovednostmi, které budou předpokladem pro zaměstnání, důstojné pracovní zařazení a pro podnikání. Podporuje mladé talenty v jejich kariéře a vybraným studentům nabízí i oporu formou stipendia při inženýrském studiu technického oboru na vysoké škole. Dále zaměstnanci pravidelně jezdí prezentovat na střední školy a účastní se akcí, jako je například Veletrh pracovních příležitostí při Západočeské univerzitě v Plzni.

V souladu s **rovností mužů a žen** (5. SDG) zajišťuje ženám rovné příležitosti. Konplan zaměstnává přes 300 lidí, z toho je 30 % žen. Aby podnik posílil zájem žen a dívek o práci v technických oborech, pravidelně se s nimi setkává v rámci akce GirlsDay. Dívky mají možnost si nejen prohlédnout budovu, ale hlavně se rozdělí dle svého zájmu do skupin (strojní, elektro, softwarový vývoj) a vyzkouší si danou práci. V případě strojní a elektro konstrukce se mohou účastnice seznámit i s ukázkou práce přímo v Konplanu za dohledu jedné z ambasadorek.

V souladu s **důstojnou prací a ekonomickým růstem** (8. SDG) Konplan nabízí práci všem ženám a mužům, včetně mladých lidí a lidí se zdravotním postižením. Přijímá nejen zkušené odborníky, ale i absolventy s potenciálem a studenty s vizí. Stejná odměna za stejnou práci je samozřejmostí. Zásadně odmítá nucenou i dětskou práci ve všech jejích formách. Chrání práva a podporuje bezpečné a stabilní podmínky pro všechny pracující, včetně pracujících migrantů. To a mnohem více je důvodem, proč se podniku podařilo několikrát získat ocenění v soutěži Zaměstnavatel roku. Konplan poprvé uspěl v kategorii Progresivní zaměstnavatel roku 2016, kde obsadil druhé místo. V letech 2018, 2019, 2020 a 2021 se opakovaně umístil na třetím místě jako Zaměstnavatel Plzeňského kraje do 500 zaměstnanců. Při hodnocení se přísně hodnotí mnoho ukazatelů, jako je například fluktuace, míra nemocnosti, náklady na odměňování zaměstnanců, náklady na vzdělávání zaměstnanců a další.

V souladu s **méně nerovnostmi** (10. SDG) Konplan podporuje začleňování všech bez

ohledu na věk (průměrný věk ve společnosti je 35 let), pohlaví, zdravotní postižení, rasu, etnický původ, náboženské vyznání a ekonomické či jiné postavení. Na pracovišti vládne otevřená a přátelská kultura bez diskriminace, přičemž jsou všem zajištěny rovné příležitosti.

4.3 Environmentální oblast

Environmentální udržitelnost se týká i nevýrobních podniků, jako je Konplan, který svoji odpovědnost projevuje prostřednictvím celé řady aktivit. Tato podkapitola se věnuje:

- zelené budově, ve které sídlí,
- elektrické energii, vodě a dálkovému teplu, jež spotřebovává,
- životnímu prostředí ve smyslu příležitosti a politiky na jeho ochranu.

Důležitými environmentálními indikátory jsou také **odpady** a **uhlíková stopa** podniku. Správné odpadové hospodářství a maximalizace míry třídění dokáže šetřit nejen planetu, ale i náklady díky zabránění skládkování. Tématu je věnována samostatná kapitola 5 o odpadovém hospodářství. Další výzvou, kterou pod sebou skrývá motto „Řešení za hranicemi zítřka“, je klimatická změna. Protože si je Konplan vědom důsledků globálního oteplování, přebírá plnou odpovědnost za svou podnikatelskou činnost, a rozhodl se proto začít sledovat svou uhlíkovou stopu, které se podrobně věnuje kapitola 6.

4.3.1 Zelená budova

Na obrázku 7 je nová ekologická administrativní budova, ve které Konplan sídlí od roku 2020. Při návrhu se vycházelo z filozofie mateřské společnosti, která ctí zodpovědný přístup k životnímu prostředí a udržitelnosti. Budova využívá několik moderních technologií, jež přispívají k nižší spotřebě energie. Budova je vybavena speciálními chladicími panely a dalšími klimatizačními prvky, aby byla schopna udržet optimální vlhkost v interiéru. Tento bezprůvanový systém, který je oficiálně označen jako INDUCOOL, kombinuje vzduchové a vodní chlazení. Technologie v budově také umožňují rekuperaci (zpětné získávání) tepla s účinností až 80 %. Jde o vůbec první instalaci tohoto systému v České republice. Podlahy společnosti mají integrovaná řešení vytápění a chlazení. Společně poskytují velmi přirozené prostředí s vysokou energetickou účinností.

Budova Konplan je opláštěna kovovými lamelami, které interiér zastíní a v létě v něm udrží

Obr. č. 7: Budova Konplan

Zdroj: Černý, 2020

chlad. Přestože lamely propouští dovnitř dostatek denního světla, u pracovních míst se nachází i inteligentní lampy, které pracují s intenzitou svícení a lze je ovládat pohybovým senzorem nebo manuálně. Nevýhodou kovového opláštění je ale špatný mobilní signál ve vnitřních prostorách. Kanceláře jsou otevřené a prostorné, vybavené nastavitelnými stoly a židlemi. Celý dojem doplňuje značné množství zelených rostlin, které mají velký význam pro zdravé interiérové klima, protože snižují škodlivé látky v ovzduší. Ekologické smýšlení se projevilo i při výběru hasicího systému v serverovně, jež využívá plynnou směs INERGEN, která nemá negativní dopad na přírodu ani na hardware.

Exteriér budovy má několik zelených balkonů, které přirozeně ochlazují budovu zachycenou vlhkostí. Na dvou z nich jsou i včelí úly. Med od „Bee teamu“ je v Konplanu pravidelně vydražen, přičemž vytěžená suma jde na dobročinné účely. Parkoviště je řešeno průmyslovými materiály v kombinaci s travnatými plochami. Nové sídlo bylo oceněno jako **Stavba roku** Plzeňského kraje 2019 díky integrovaným chytrým a ekologickým řešením. Tyto moderní kancelářské prostory vyhrály veřejné hlasování ve stejné soutěži (Konplan, 2023d).

4.3.2 Elektrická energie, dálkové teplo a voda

Elektrickou energii Konplan využívá pro provoz budovy, klimatizace a vzduchotechniky. Bylo zjištěno, že dodavatel v roce 2022 vyráběl elektřinu z uhlí, nukleární energie, zemního plynu, obnovitelné energie, sekundárních a jiných zdrojů.

Vytápění budovy je zajištěno **dálkovým teplem** z horkovodu. Technologie výroby není závislá na ropě ani zemním plynu. Odebírané teplo dodavatel získává spalováním odpadů, konkrétně se jedná o biomasu, komunální odpady a uhlí.

Podnik odebírá pouze studenou **vodu**, kterou využívá i na automatickou závlahu zelených balkónů. Čidlo balkóny zalévá s ohledem nejen na srážky, ale i s ohledem na světovou stranu. Nevýhodou je, že pod budovou není nádrž na dešťovou vodu, která by se dala využívat právě na zalévání zelených balkónů nebo na splachování toalet. Přestože pod parkovištěm nádrž je, budova není navržena tak, aby byla schopna ji čerpat a využívat.

Tab. č. 2: Spotřeba energie, tepla a vody

Položka	**Celková spotřeba**			**Jednotka**
	2020	**2021**	**2022**	
Elektrická energie	194,399	324,815	323,079	MWh
Dálkové teplo	612,153	967,989	689,712	GJ
Voda	735	972	1 415	m^3
Položka	**Spotřeba na zaměstnance**			**Jednotka**
	2020	**2021**	**2022**	
Elektrická energie	0,99	1,51	1,11	MWh/zaměstnanec
Dálkové teplo	3,12	4,50	2,38	GJ/zaměstnanec
Voda	3,75	4,52	4,88	m^3/zaměstnanec

Zdroj: Konplan, 2023f, zpracováno autorkou

Spotřeba elektrické energie, tepla a vody je uvedena v tabulce 2. Při posuzování uvedených dat je nutné vzít v úvahu jednak značně rostoucí počet zaměstnanců v jednotlivých letech, jednak skutečnost, že kvůli pandemii Covid-19 byla budova krátce po svém otevření v roce 2020 uzavřena, protože zaměstnanci vykonávali kvůli restrikcím práci převážně z prostředí domova. Jejich návrat postupně probíhal až v roce 2021, někteří využívají možnost home office i nyní. Porovnávat lze tedy především roky 2021 a 2022, v nichž došlo k meziročnímu poklesu elektrické energie i dálkového tepla, a to jak celkově, tak i v přepočtu na jednoho zaměstnance. Spotřeba vody vzrostla, což lze přisoudit faktu, že plně (v rámci celého roku) začala být budova používána právě až v roce 2022.

4.3.3 Politika na ochranu životního prostředí

Vliv na životní prostředí je pravidelně monitorován. Je sledována spotřeba energií, tepla a vody, dále množství a druh odpadů a nově také emise skleníkových plynů. V současné době Konplan nemá vytvořen vlastní ekologický kodex, přesto jsou k ochraně životního prostředí zaměstnanci pravidelně vyzýváni pomocí e-mailů od Facility Managera. Apeluje v nich na **šetření s energiemi** a dává tipy, jak pomoci s úsporou například pomocí vypínání počítačů a monitorů při odchodu z práce, nepřivolávání obou výtahů současně, nesvícení lampou během dne a podobně. Jindy zase žádá na doporučení technika, aby zaměstnanci pro mytí nádobí v myčce používali jen půlku tablety. Toto malé opatření šetří počet spotřebovaných tablet a zároveň zabrání občasnému vytečení vody z myčky na podlahu, které je způsobeno přílišným napěněním při malém obsazení myčky nemastným nádobím.

Autorka také ve spolupráci s Facility Managerem připravila prezentaci o **třídění odpadů**, která zaměstnancům může pomoci se v problematice třídění ještě lépe zorientovat. Je umístěna na firemním intranetu a je zde uvedeno nejen proč třídit, co se v Konplanu třídí a co kam ne/patří, ale i co se s odpadem děje dál a kde jsou po budově umístěny jednotlivé koše pro soustřeďování odpadů. Připojen byl i přehled recyklačních značek a webová stránka, která umí pomocí vyhledávacího okna poradit, co kam vyhodit. Cílem této komunikace bylo ovlivnění spotřebitelského chování zaměstnanců nejen na pracovišti, ale také v jejich domácnostech.

4.3.4 Příležitost pro životní prostředí

Ochrana životního prostředí je spojena i s mnoha příležitostmi, které Konplan podniká za účelem neustálého zlepšování v environmentální udržitelnosti. Velký potenciál spatřuje například v elektromobilitě. Proto na firemním parkovišti v roce 2022 přibyly dvě dobíjecí stanice umožňující nabíjet v jednom okamžiku až čtyři **elektromobily**. Aktuálně je využívají převážně návštěvy přijíždějící z cizích zemí. Konplan již do svého vozového parku objednal první tři elektromobily, které by měly dorazit v květnu 2023.

Jako další příležitost pro ochranu životního prostředí lze považovat **digitalizaci**. V roce 2022 došlo například ke zdigitalizování daní, tedy všechny podklady pro daňová přiznání musejí zaměstnanci podávat v podnikovém systému. Dalším opatřením je kontrola před rezervací služební cesty, kde se zjišťuje, zda je skutečně potřebná nebo zda nelze účel

splnit i prostřednictvím videokonference. Tím se zabrání emisím CO_2 poškozujícím klima a dojde též k šetření nákladů. Se služebními cestami a návštěvami je spojeno i papírování, které by Konplan mohl převést do digitální formy. Konkrétně by se mohlo jednat o tablet umístěný na recepci, ve kterém by byly k dispozici nejen aktuální služební cesty a návštěvy, ale především by zde byly předávací protokoly, jež by se podepisovaly přímo v tabletu.

4.3.5 Zhodnocení environmentální udržitelnosti

V souladu s **odpovědnou výrobou a spotřebou** (12. SDG) Konplan výrazně snižuje produkci svých odpadů pomocí prevence, redukce a recyklace. Redukci odpadu lze vidět v tabulce 3, kde dochází nejen k poklesu při přepočtu na jednoho zaměstnance, ale i k celkovému snížení produkce. Šetrné nakládání s nebezpečnými i ostatními odpady během celého jejich životního cyklu je pro podnik samozřejmostí. Jedná v souladu s dohodnutými mezinárodními rámci, národní legislativou a hierarchií odpadového hospodářství, čímž výrazně minimalizuje nepříznivé dopady na lidské zdraví a životní prostředí.

Tab. č. 3: Produkce odpadů na jednoho zaměstnance

Kategorie odpadu	**Množství (tuny)**		
	2020	**2021**	**2022**
Nebezpečný odpad	5,000000	0,050000	0,000000
Nebezpečný odpad/zaměstnanec	0,025510	0,000233	0,000000
Ostatní odpad	11,045781	7,619339	7,067706
Ostatní odpad/zaměstnanec	0,056356	0,035439	0,024371

Zdroj: Konplan, 2023f, zpracováno autorkou

V souladu s **klimatickými opatřeními** (13. SDG) Konplan začleňuje opatření v oblasti změny klimatu do svých strategií a plánování již od roku 2008. Nejen že jsou zdejší inženýři konstruktéry udržitelných řešení, ale také samotný podnik začíná od roku 2022 sledovat svou uhlíkovou stopu, aby mohl snižovat svůj podíl na změně klimatu. Zvyšování povědomí o tomto tématu podpořila napříč celou Krones Group i nová cílová vize s mottem „Řešení za hranicemi zítřka“. V souvislosti s prozkoumáním a obohacením udržitelné vize se výkonná rada rozhodla dát všem zaměstnancům ve skupině Krones příležitost se dobrovolně zúčastnit tzv. Tinker Day. Pro tento den, který je samozřejmě placený, si může

každý tým vybrat téma, jež s udržitelnou vizí souvisí, a poté ho prozkoumat netradičním způsobem.

Slabé stránky environmentální udržitelnosti

V oblasti životního prostředí by měl být **zmapován proces odpadového hospodářství** a měla by být nalezena opatření ke snižování množství odpadů. Redukce produkovaného odpadu šetří nejen planetu, ale i náklady spojené s odvozem a skládkováním. Odpadové hospodářství je mimo jiné nutné sledovat pro naplnění legislativních požadavků a s tím spojené ohlašovací povinnosti v případě, že by došlo k překročení definovaného množství nebezpečného či ostatního odpadu.

Další slabou stránkou Konplanu je, že dosud **nezná svou uhlíkovou stopu** a neumí tedy vyčíslit, jaký je jeho podíl na klimatických změnách. Ten je nutné znát pro jeho snižování a přesné stanovení opatření na kompenzaci. Ochrana planety je nejen nezbytnou podmínkou pro zachování budoucího života, ale i pro fungování podnikání a splnění požadavků zainteresovaných stran.

Vykazování uhlíkové stopy se zároveň stane v příštích letech nezbytnou součástí podnikové praxe, protože v platnost vejde nová evropská legislativa CSRD. Začít sledovat emise skleníkových plynů je vhodné minimálně dva roky před vznikem reportovací povinnosti, protože nová legislativa narozdíl od GHG Protocolu a ISO 14064 požaduje srovnání se základním rokem. Následné snižování uhlíkové stopy povede k růstu konkurenceschopnosti a také úspoře nákladů, protože podnik pozná podnikové aktivity, které spotřebovávají nejvíce zdrojů, a ty pak může cíleně snižovat.

V následujících kapitolách budou výše identifikované slabé stránky autorkou práce analyzovány, zhodnoceny a budou pro ně navržena zlepšení.

5 Odpadové hospodářství

Kapitola se věnuje odpadovému hospodářství, které představuje důležitý indikátor environmentálního pilíře udržitelnosti. V této diplomové práci se pod pojmem původce odpadu rozumí právnická osoba Konplan. Při její činnosti odpad vzniká, a je tedy povinna předcházet vzniku odpadu, omezovat jeho množství a nebezpečné vlastnosti.

5.1 Komunální odpad a jeho třídění (soustřeďování)

Původce umožňuje ve své provozovně (administrativní budově) odkládání komunálního odpadu dle platné legislativy, tedy má zajištěna místa pro oddělené soustřeďování **papíru**, **plastu**, **skla**, **kovů**, **drobného elektroodpadu** a **směsného** odpadu. Odpadkové koše na plast, papír a směsný odpad jsou k dispozici v každé kuchyňce, přičemž každé patro disponuje jednou až dvěma kuchyňkami. Kovy (především plechovky od nápojů), skleněné obaly a drobný elektroodpad (například baterie) lze vyhazovat do označených nádob v prvním nadzemním podlaží v prostoru před výtahy pod schodištěm. Aby podnik zaměstnance motivoval ke třídění, nemají u svých stolů koše, jako tomu v administrativních prostorech standardně bývá. Další příležitostný odpad je dle potřeby operativně odvezen bez jeho soustřeďování.

5.2 Odpady z odlučovačů oleje a tuků

V budově je tvořen **kal** a **zaolejovaná voda** z odlučovače oleje. Odlučovač ropných látek slouží k odloučení volných ropných látek z odpadních a dešťových vod. V případě Konplanu se používá k čištění dešťové vody z plochy parkoviště. Zařízení se musí podrobovat pravidelné kontrole a údržbě za účelem dlouhodobé funkčnosti.

Směs jedlých tuků a olejů je odpad, který vzniká v odlučovači tuků. Jedná se o zařízení, které slouží k odloučení tuků a olejů z odpadních vod vznikajících v kantýně. K odloučení tuků dochází na bázi gravitace a přečištěná voda odtéká výtokovým potrubím do kanalizace. I odlučovač tuků potřebuje pro správnou funkci pravidelnou kontrolu, servis a čištění.

5.3 Zařazení odpadů

Pro účely nakládání s odpadem původce **zařazuje odpad podle druhu a kategorie**. Vzniká zde jak kategorie nebezpečného, tak ostatního odpadu. Při výběru katalogového čísla je vždy vybráno takové, které maximálně vystihuje označení vzniklého odpadu. Odpady vznikající v rámci administrativní budovy a jejich zařazení je uvedeno v tabulce 4. Nebezpečné odpady jsou označeny symbolem hvězdičky (*).

Tab. č. 4: Zařazování odpadu

Katalogové číslo	Kategorie	Název a druh odpadu
13 05 02*	Nebezpečný	Kaly z odlučovačů oleje
13 05 07*	Nebezpečný	Zaolejovaná voda z odlučovačů oleje
15 01 01	Ostatní	Papírové a lepenkové obaly
15 01 02	Ostatní	Plastové obaly
15 01 07	Ostatní	Skleněné obaly
15 01 10*	Nebezpečný	Obaly obsahující zbytky nebezpečných látek nebo obaly těmito látkami znečištěné
17 04 11	Ostatní	Kabely neuvedené pod číslem 17 04 10
19 08 09	Ostatní	Směs tuků a olejů z odlučovače tuků obsahující pouze jedlé oleje a tuky
20 01 40	Ostatní	Kovy
20 03 01	Ostatní	Směsný komunální odpad
20 03 07	Ostatní	Objemný odpad

Zdroj: Konplan, 2023f, zpracováno autorkou

5.4 Produkce odpadů

Tabulka 5 uvádí přesnou produkci nebezpečných a ostatních odpadů. Na začátku provozu budovy bylo nutné vyčistit odlučovač ropných látek, protože byl zanesen v důsledku stavebních prací. Při pravidelných kontrolách, odběrech a vyhodnoceních vzorků nebylo shledáno potřebným provést další čištění. Stávající způsob čištění je navíc značně neekologický, protože odčerpá nejen kal, ale i všechnu vodu, kterou je nutné následně nahradit

napuštěním čisté. Firma provádějící čištění bohužel nedisponuje technologií, jež by umožnila zaolejovanou vodu přečistit a vrátit zpět do odlučovače. Proto se podnik neuchyluje k nadměrnému čištění. Směs tuků a olejů je odvezena každoročně, dochází k pravidelnému čištění odlučovače tuků. Vyšší produkce v prvním roce může být opět spojena s uvedením budovy do provozu.

Tab. č. 5: Produkce odpadů

Název a druh odpadu	**Množství (tuny)**		
	2020	**2021**	**2022**
Kaly z odlučovačů oleje	1,000000	0,000000	0,000000
Zaolejovaná voda z odlučovačů oleje	4,000000	0,000000	0,000000
Obaly obsahující zbytky nebezpečných látek...	0,000000	0,050000	0,000000
Nebezpečný odpad	**5,000000**	**0,050000**	**0,000000**
Papírové a lepenkové obaly	0,926621	1,038261	1,243032
Plastové obaly	0,795468	1,053089	1,047170
Skleněné obaly	0,000000	0,000000	0,062610
Kabely neuvedené pod číslem...	0,128500	0,000000	0,000000
Směs tuků a olejů z odlučovače tuků...	7,000000	2,400000	1,300000
Kovy	0,000000	0,000000	0,078000
Směsný komunální odpad	2,195192	3,127989	3,051894
Objemný odpad	0,000000	0,000000	0,285000
Ostatní odpad	**11,045781**	**7,619339**	**7,067706**

Zdroj: Konplan, 2023f, zpracováno autorkou

Při posuzování uvedených dat je nutné vzít v úvahu jednak rostoucí počet zaměstnanců v jednotlivých letech, jednak skutečnost, že kvůli pandemii Covid-19 byla budova krátce po svém otevření v roce 2020 uzavřena, protože zaměstnanci vykonávali kvůli restrikcím práci převážně z prostředí domova. Jejich návrat postupně probíhal až v roce 2021, někteří využívají možnost home office i nyní. Od roku 2022 se začalo třídit sklo a kovy, příležitostně je tvořen i objemný odpad, kabely a obaly. Naopak po celou dobu je tříděn papír a plast. V posledním roce mírně kleslo množství produkovaného papíru a plastu vzhledem k počtu zaměstnanců a směsný odpad je zhruba stejný ve všech pozorovaných letech.

5.5 Plnění povinností odpadového hospodářství

Původce veškerý svůj odpad **zařazuje** podle druhu, kategorie a nakládá s ním podle jeho skutečných vlastností. Má písemnou smlouvou zajištěno **předání** směsného komunálního odpadu, plastů a papírů svozové společnosti v týdenním intervalu. Sklo, kovy a další příležitostný odpad (objemný, kabely, znečištěné obaly) je odvážen na základě potřeby a operativní domluvy. Je též zajištěn zpětný odběr elektroodpadu za účelem jeho ekologicky šetrné likvidace. Provozovateli zařízení/obchodníkovi s odpady byly **poskytnuty údaje** o osobě a údaje o odpadu s první z řady opakovaných dodávek odpadu. Pokud by bylo potřeba, Konplan je schopen orgánům provádějícím kontrolu **prokázat**, že předal produkovaný odpad v odpovídajícím množství.

Průběžnou **evidenci** podniku zpracovávají dvě společnosti. S první je uzavřena dlouhodobá smlouva na každotýdenní svoz odpadu a odvoz dalšího případného odpadu dle dohody. Druhá zajišťuje vzorkování a odvoz odpadu, který vzniká v odlučovačích. Evidence je v Konplanu ukládána na sdíleném disku jednou měsíčně, a to za každý druh odpadu. Tato data budou uchována minimálně po dobu pěti let od provedení záznamu. Záznamy jsou vedeny od roku 2020, kdy administrativní budova vznikla. Na začátku roku je vždy nutné vyhodnotit, zda je původce povinen zaslat **hlášení** o odpadech. Pokud vyprodukoval v uplynulém roce více než 600 kg nebezpečného odpadu nebo více než 100 tun ostatního odpadu, splní své ohlašovací povinnosti prostřednictvím ISPOP nebo zasláním souhrnných údajů do datové schránky Ministerstva životního prostředí, a to do 28. února.

Konplan v rámci svých povinností udržuje ve funkčním stavu **odlučovač tuků**. Provozem systému se postupně zachycují v odlučovači jedlé oleje nebo tuky přitékající z provozu kantýny. Dle kanalizačního řádu Konplan zajišťuje **sledování jakosti** vypouštěných odpadních vod s četností 1x za 3 měsíce. Dále pravidelně **kontroluje** výšku hladiny v lapači tuků, zjišťuje výšku tuku na hladině, výšku kalů na dně, technický stav poklopu, stěn a potrubí. Kontrolu a **zápis** do provozního deníku provádí pověřená osoba po každé kontrole nebo údržbě. Všechny písemné informace, protokoly o zkoušce a doklady o přepravě jsou evidovány na oddělení FM. Pokud hodnoty zjištěné kontrolou dosáhnou povoleného maxima nebo rozbor odpadní vody nesplní stanovené limity, je nutné provést dílčí nebo kompletní údržbu (vyčištění) zařízení. **Čištění** se provádí dle potřeby, doporučená perioda dle provozního řádu je 1x ročně, kdy proběhne nezávadná likvidace směsi jedlých tuků

a olejů. Po vyčerpání a vyčištění odlučovače se před jeho dalším zatížením odpadními vodami musí všechny prostory naplnit čistou vodou. Odvoz tuků, kalu a vyčerpání nádrže provádí firma s licencí na likvidaci odpadu.

U **odlučovače oleje** se údržba skládá z vizuální **kontroly** odlučovače a kontroly stavu hladiny vody, vrstvy odloučené ropné látky a neporušenosti mechanických částí. Dle platného kanalizačního řádu se **sleduje jakost** vypouštěných odpadních vod s četností 4x za rok. Pověřený pracovník **vede** provozní deník lapače ropných látek, ve kterém zaznamenává po každé kontrole nebo údržbě údaje o vykonaném úkonu, činnosti, zjištění a opatření. Všechny písemné informace, protokoly o zkouškách, doklady pro přepravu nebezpečných věcí a ohlašovací listy jsou evidovány na oddělení FM. Jednou za 2 roky je dle provozního řádu doporučeno vyčerpání obsahu, vyčištění zařízení, vyčištění koalescenčního filtru a napuštění odlučovače čistou vodou. Odčerpání kalu provádí firma s příslušným oprávněním, která na vyzvání Konplanu zabezpečí nejen **odčerpání** cisternou, ale i nezávadné zneškodnění nebezpečných kalů. Odloučené látky jsou totiž nebezpečnými odpady, které mohou kontaminovat velké množství vody a půdy.

S ohledem na účel zákona o odpadech uvedeného v podkapitole 2.1 jsou autorkou práce v kapitole 7 navržena zlepšení odpadového hospodářství podniku, která předcházejí vzniku odpadu v souladu s legislativou.

6 Uhlíková stopa podniku

Konplan, stejně tak jako celá Krones Group, se ve své cílové vizi zavázal k udržitelnosti. Přebírá plnou odpovědnost za svou podnikatelskou činnost a věří, že pokud všichni přispějí, je možné zanechat planetu pro další generace takovou, aby na ní stálo za to žít. V tom hraje důležitou roli globální oteplování, které lze zastavit pouze v případě, že se drasticky sníží emise CO_2. To je důvod, proč se Krones skupina zavázala snížit své vlastní emise, generované jak při výrobě ve vlastních továrnách, tak emise zákazníků, které vznikají v důsledku používání produktů Krones.

Nové motto „Řešení za hranicemi zítřka“ i nová strategie zaměřená na trvalou udržitelnost a zodpovědné podnikání vedly ke stanovení konkrétního cíle, zmapování vlastní uhlíkové stopy. Pracovní úkol výpočtu uhlíkové stopy byl svěřen oddělení Office Managementu, konkrétně autorce této diplomové práce, která byla v problematice proškolena externím podnikem. Uhlíková stopa podniku Konplan, jež je součástí vyššího celku Krones skupiny, je stanovena jednak v souladu s ISO 14 064, jednak s GHG Protocolem.

6.1 Hranice analýzy

Emise skleníkových plynů se stanoví pro všechny aktivity podniku v rámci jeho působení na provozovně, kterou je administrativní budova Konplan na Borských polích. Do emisí budou započteny i služební cesty zaměstnanců. Do analýzy nebudou zahrnuty emise z dopravy kancelářských pomůcek, hygienických potřeb, doručování balíků, odvozů odpadu a dalších podobných aktivit, které podnik chápe jako emise svých dodavatelů, a tedy je nebude zahrnovat do svých nepřímých emisí. Přestože cesty zaměstnanců z/do práce podnik zajímají, aktuálně nedisponuje daty, podle kterých by bylo možné výpočet provést.

6.2 Identifikace zdrojů GHG emisí

U Konplanu nebyly v rámci jeho podnikání identifikovány žádné aktivity, při nichž jsou uvolňovány emise přímo do ovzduší (Scope 1). Do emisí, které nevznikají přímo v podniku, ale jsou důsledkem jeho aktivit a vznikají ve zdrojích vlastněných nebo kontrolovaných jinou společností (Scope 2), bylo přiřazeno **dálkové teplo**, **elektřina** a **leasované automobily**. Tyto emise podnik může ovlivňovat například změnou dodavatele, nebo počtem

ujetých kilometrů. Emise, které jsou následkem aktivit podniku a které vznikají ze zdrojů mimo kontrolu či vlastnictví podniku (Scope 3), zahrnují **služební cesty** jinými dopravními prostředky než leasovanými automobily. Tyto služební cesty (autobusem, letadlem, pronajatým vozidlem, taxi, vlakem) jsou nakupovány jako služby od jiných společností. Podnik aktuálně není schopen poskytnout data, ze kterých by bylo možné stanovit uhlíkovou stopu při jízdách taxíkem a pronajatými vozidly. Jelikož tyto položky nespadají do povinné kategorie pro mapování, nebude s nimi v rámci této analýzy počítáno. Přehled nepřímých (Scope 2) i dalších nepřímých (Scope 3) zdrojů emisí je zpracován v tabulce 6, kde zdrojem dat je firemní evidence z oddělení uvedených v závorce.

Tab. č. 6: Zdroje dat pro stanovení uhlíkové stopy

Scope	Kategorie	Zdroj emisí	Zdroj dat o činnosti
Scope 2	Nakoupená energie	Elektřina	Firemní evidence (FM)
	Nakoupená energie	Dálkové teplo	Firemní evidence (FM)
	Služební cesty	Leasované automobily	Firemní evidence (OM)
Scope 3	Služební cesty	Autobus	Firemní evidence (OM)
	Služební cesty	Letadlo	Firemní evidence (FI/CO)
	Služební cesty	Vlak	Firemní evidence (OM)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

6.3 Metoda výpočtu a výběr emisních faktorů

Jak uvádí GHG Protocol, přímé měření emisí skleníkových plynů sledováním koncentrace a průtoku není běžné a nebude využito ani v případě Konplanu. Emise budou vypočteny nejběžnějším přístupem na základě použití **zdokumentovaných emisních faktorů** (WRI & WBCSD, 2004).

Hodnota emisního faktoru pro **elektřinu** je použita z dostupných dat roku 2021. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu [MPO] (2022) umožňuje sledovat reálnou uhlíkovou stopu podniků odebírajících elektřinu z veřejné sítě, přičemž se jedná o nejaktuálnější hodnotu emisního faktoru výroby elektřiny. Pro **dálkové teplo** byl využit faktor zveřejněný v Metodice stanovení uhlíkové stopy podniku, kterou zveřejnila organizace CI2, o. p. s. (Třebický a kol., 2016).

Uhlíková stopa **cestování** se měří v gramech ekvivalentu oxidu uhličitého na kilometr cestujícího (g CO_2/pax km). Služební cesty jsou realizovány buď středně velkými služebními automobily s naftovým motorem, které si podnik najímá v rámci operativního leasingu, nebo jsou nakupovány jako služby (autobus, letadlo, vlak). Příslušné emisní faktory byly vybrány z dat od britského Department for Business, Energy & Industrial Strategy [BEIS] (2019).

Získané emisní faktory pro stanovení uhlíkové stopy jsou uvedeny v tabulce 7. Letadlo zde ale emisní faktor uveden nemá, protože budou využity odhady emisí obvyklé pro jednotlivé trasy. Poskytuje je služba Letenky Google, která stanovuje odhady na základě emisí Evropské agentury pro životní prostředí získaných pomocí nejmodernějšího algoritmického modelu z roku 2019 (Google, 2023).

Tab. č. 7: Emisní faktory pro stanovení uhlíkové stopy

Scope	**Položka**	**Emisní faktor**	**Jednotka faktoru**	**Zdroj**
Scope 2	Elektřina	0,39	t CO_2/MWh	MPO, 2022
	Dálkové teplo	110	t CO_2/TJ	Třebický a kol., 2016
	Auto (diesel)	171	g CO_2/pax km	BEIS, 2019
Scope 3	Autobus	105	g CO_2/pax km	BEIS, 2019
	Letadlo	–	–	Google, 2023
	Vlak	41	g CO_2/pax km	BEIS, 2019

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

6.4 Míra přesnosti výpočtu

Tabulka 8 uvádí míru přesnosti (validity) pro jednotlivá vstupní data a emisní faktory pomocí škály, kde vysoká přesnost odpovídá velikosti chyby 5 %, respektive střední přesnost chybě 5–20 % a nízká přesnost chybě větší než 20 %. U jednotlivých emisních faktorů je uvedena **střední** míra přesnosti, protože se jedná o faktory, které byly získány z externího prostředí a představují průměrné odhady.

Data o spotřebě elektřiny a dálkového tepla jsou součástí firemní evidence na oddělení FM. Počet ujetých kilometrů firemními (leasovanými) automobily byl získán od oddělení OM

z GPS lokátorů. Dokumenty s informacemi o místech odletů a příletů letadlem poskytlo oddělení FI/CO. Všechna tato data jsou evidována samotným podnikem a jejich přesnost je tedy považována za **vysokou**. Oddělení OM poskytlo také místa výjezdu a odjezdu u služebních cest autobusem a vlakem. Počty ujetých kilometrů byly odhadnuty na základě vzdáleností mezi místy, jež uvádí dopravci, a přesnost dat je považována za **střední**.

Tab. č. 8: Přesnost vstupních dat a emisních faktorů pro stanovení uhlíkové stopy

Scope	**Položka**	**Přesnost dat**	**Přesnost faktoru**
Scope 2	Elektřina	Vysoká	Střední
	Dálkové teplo	Vysoká	Střední
	Auto (diesel)	Vysoká	Střední
Scope 3	Autobus	Střední	Střední
	Letadlo	Vysoká	–
	Vlak	Střední	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

6.5 Aplikace výpočtu a shrnutí údajů o emisích

Jako hospodářský rok byl zvolen kalendářní rok, přičemž rok 2022 je rokem základním, tzn. jedná se o první rok výpočtu, se kterým budou výpočty dalších let porovnávány. Samotný výpočet emisí znamená, že data o spotřebě jsou vynásobena odpovídajícími emisními faktory. Pečlivě bylo kontrolováno použití správných jednotek a řádů, aby nedošlo k chybě, obzvlášť pokud byla vstupní data uváděna v jiných jednotkách než emisní faktor. Jednotlivé skleníkové plyny nebylo nutné přepočítávat na ekvivalent oxidu uhličitého, protože všechny emisní faktory byly již v tomto ekvivalentu uvedeny. Při výpočtu jednotlivých položek bylo zaokrouhlováno na dvě desetinná místa.

Výpočet skleníkových plynů pro **Scope 2** je uveden v tabulce 9. Podrobněji je rozpracován v rovnici 3 pro elektřinu, v rovnici 4 pro dálkové teplo a v rovnici 5 pro služební cesty leasovanými vozidly.

$$CF_{\text{elektřina}} = 323,079 \times 0,39 = 126 \text{ t } CO_2e \tag{3}$$

$$CF_{\text{dálkové teplo}} = \frac{689,712}{1000} \times 110 = 75,87 \text{ t } CO_2e \tag{4}$$

$$CF_{\text{leasovaná auta}} = \frac{171308 \times 171}{1000000} = 29,29 \text{ t } CO_2e \tag{5}$$

Tab. č. 9: Výpočet skleníkových plynů pro Scope 2

Položka	**Spotřeba**	**Jednotka**	**Faktor**	**Jednotka**	**Emise (t CO_2e)**
Elektřina	323,079	MWh	0,39	t CO_2/MWh	126,00
Dálkové teplo	689,712	GJ	110,00	t CO_2/TJ	75,87
Auto (diesel)	171 308,000	km	171,00	g CO_2/pax km	29,29
Celkem					**231,16**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Výpočet skleníkových plynů pro **Scope 3** je uveden v tabulce 10. Podrobněji je rozpracován v rovnici 6 pro služební cesty autobusem a v rovnici 7 pro služební cesty vlakem. Jak již bylo zmíněno, pro výpočet emisí služebních cest letadlem byly využity odhady emisí obvyklé pro jednotlivé trasy (služba Letenky Google), protože data byla poskytnuta ve formě míst odletů a příletů.

Tab. č. 10: Výpočet skleníkových plynů pro Scope 3

Položka	**Spotřeba**	**Jednotka**	**Faktor**	**Jednotka**	**Emise (t CO_2e)**
Autobus	43 360	km	105	g CO_2/pax km	4,55
Letadlo	–	–	–	–	26,80
Vlak	2 270	km	41	g CO_2/pax km	0,09
Celkem					**31,44**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

$$CF_{autobus} = \frac{43360 \times 105}{1000000} = 4,55 \text{ t } CO_2e \tag{6}$$

$$CF_{vlak} = \frac{2272 \times 41}{1000000} = 0,09 \text{ t } CO_2e \tag{7}$$

V souhrnném reportingu o emisích skleníkových plynů by měly být následně prezentovány souhrnné výsledky, které byly stanoveny sečtením dílčích položek za jednotlivé aktivity. Celková uhlíková stopa Konplanu je sumou všech Scopes, jak je uvedeno v rovnici 8.

$$CF_{Konplan} = 0 + 231,16 + 31,44 = \mathbf{262,60} \text{ t } CO_2e \tag{8}$$

Výsledky Konplanu za jednotlivá Scopes pro rok 2022 porovnává tabulka 11 vzhledem ke Krones Group. Významné je porovnání oblasti Scope 2, kde si lze všimnout, že Konplan vyprodukuje zhruba 2,5 % celkového množství emisí Krones Group.

Tab. č. 11: Porovnání emisí Krones Group a Konplanu za rok 2022

	Scope 1	**Scope 2**	**Scope 3**	**Jednotka**
Konplan	0	231	31	t CO_2e
Krones Group	17 583	9 152	6 892 925	t CO_2e

Zdroj: Krones AG, 2023, zpracováno autorkou

Autorka pro podnik vyčíslila, jaký je podíl Konplanu na klimatických změnách. Ten je nutné znát pro jeho snižování a přesné stanovení opatření na kompenzaci. Vykazování uhlíkové stopy se zároveň stane v příštích letech nezbytnou součástí podnikové praxe, protože v platnost vejde nová evropská legislativa CSRD. V následující kapitole je autorkou navržen podnikový plán snížení emisí a offsetový projekt.

7 Zlepšovací návrhy

V této kapitole autorka představuje své návrhy na zlepšení pro management udržitelnosti v Konplanu na základě předchozí analýzy a zhodnocení jeho současných aktivit. Protože je analýza detailněji zaměřena na environmentální oblast, i jednotlivá doporučení jsou směřována do pilíře životního prostředí. Návrh na třídění bioodpadu a jeho kompostování už byl v průběhu psaní diplomové práce realizován, stejně tak malý projekt sdílených knihoven. Aktuálně neimplementovanými návrhy jsou podnikový plán snížení emisí, offsetový projekt a reportování o udržitelnosti. Nefinanční reporting je narozdíl od ostatních návrhů zaměřen komplexně na všechny oblasti udržitelnosti.

7.1 Třídění bioodpadu a jeho kompostování

V souladu s novým zákonem o odpadech č. 541/2020 Sb., který vešel v platnost 1. 1. 2021, navrhla autorka diplomové práce, aby Konplan začal kompostovat biologicky rozložitelný materiál, vybrala kompostér, zásypový materiál a potřebné nádoby na shromažďování. Tříděním spolu s kompostováním organické složky odpadu, která je v podniku tvořena primárně kávovou sedlinou, je možné významně snižovat objem směsného odpadu. Náklady na toto zlepšení jsou uvedeny v tabulce 12.

Tab. č. 12: Náklady na třídění a kompostování biologicky rozložitelného materiálu

Položka	**Zdroj**	**Cena za kus**	**Množství**	**Cena**
Kompostér	Zemito, 2022a	19 320 Kč	1	19 320 Kč
Malá nádoba	Bonami, 2022	1 190 Kč	2	2 380 Kč
Velká nádoba	Uni Hobby, 2022	229 Kč	4	916 Kč
Zásypový materiál	Zemito, 2022b	590 Kč	1	590 Kč
Celkové náklady				**23 206 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Nádoby na soustřeďování bioodpadu byly v roce 2022 umístěny do každé severní kuchyňky, protože právě v nich je na každém patře umístěn kávovar. V testovací fázi byly nejprve nakoupeny malé nádoby, poté i velké ke kávovarům, jež jsou používány nejvíce. Všechny nádoby mají ve víčku umístěný výměnný uhlíkový filtr, aby redukovaly zápach, který se

přirozeně uvolňuje ze shromážděných zbytků jídla. Přestože jsou tyto koše uzavřené a mají zmíněnou ventilaci, dvakrát denně se vynáší do nově pořízeného kompostéru (Bonami, 2022).

Bioodpad se rozkládá v **kompostéru** Biolan, který umožňuje celoroční kompostování bez nutnosti častého promíchávání, jelikož dokáže efektivně odvětrávat. Odpad se zasypává kypřícím materiálem. Předností kompostéru je vynikající tepelná izolace proti UV záření i mrazu. Disponuje také skvělým těsněním krytu, vyprazdňovacími dvířky a otvorem na vypouštění nadbytečné kapaliny (Zemito, 2022a).

Vzniklý kompost je následně z kompostéru přesunut do přepravek a nabídnut zaměstnancům k odvezení na jejich zahrádky. Tím dochází k **předcházení vzniku odpadu** dle hierarchie OH, k **splnění** požadavků nové **legislativy**, i k **ušetření nákladů** za pravidelné svozy bioodpadu. V roce 2022 se takto předalo zhruba 6 přepravek prémiového kompostu, jehož jádro je tvořeno kávovou sedlinou. Kompostovaný lógr představuje skvělé hnojivo, které je schopno předat půdě potřebný organický materiál, zlepší její drenáž i provzdušnění. Dokonce pomůže pěstovaným plodinám k rychlejšímu růstu, zamezí růstu nechtěného plevele a umí odradit škodlivé živočichy, jako jsou slimáci a hlemýždi (iReceptář, 2021).

7.2 Sdílené knihovny

Autorka diplomové práce v roce 2022 navrhla, aby prázdné policové regály umístěné po stranách severních kuchyněk byly využity jako sdílené knihovny. Každé patro má přidělen jiný žánr, podle něhož je i tematicky pomalováno sklo kuchyňky. Vybírat lze z kuchařek, beletrie, naučné literatury, dětských knih i cestovatelských příruček, map a cestopisů. Inspirací tohoto návrhu byl projekt telefonních budek, které se postupně začaly proměňovat ve sdílené veřejné knihovny.

Sdílené Konplan knihovny slouží k bezplatnému půjčování a výměně knih. Zaměstnanci tímto způsobem **předchází vzniku odpadu** podle hierarchie OH. Informace o realizaci tohoto malého projektu byly zveřejněny v podnikovém časopise Konplan News. Projekt nevyžadoval žádné finanční náklady a funguje na základě dobré vůle. Půjčování knih se nezapisuje, ani není potřeba se nikam registrovat. Ti, kteří mají doma přečtenou knihu, ale je jim líto ji vyhodit, vymění ji v knihovně jednoduše za jinou. Nebo ji tam pouze nechají, aby si ji mohl přečíst někdo další. Knihu je možné si odnést i jen tak a žádnou nepřinést.

7.3 Podnikový plán snížení emisí a offsetový projekt

Měření uhlíkové stopy podniku není samo o sobě dostatečné. Pro boj proti globálnímu oteplování je nutné zavést opatření ke snižování skleníkových plynů. Autorka diplomové práce proto podniku navrhuje, aby vytvořil **podnikový plán snížení emisí**, který bude následně realizován a pravidelně vyhodnocován.

Podstatným východiskem pro realizaci plánu a dosažení redukčního cíle je **písemný závazek managementu** podniku. Součástí závazku by měla být i alokace finančních a personálních zdrojů, určení odpovědnosti za přípravu a realizaci plánu. Velmi vhodné je určit za oblast uhlíkové stopy odpovědnou konkrétní osobu nebo tým (Třebický a kol., 2016).

7.3.1 Stanovení cíle snižování uhlíkové stopy

Pro Konplan by bylo vhodné stanovit absolutní cíl snižování emisí. Ten umožní na rozdíl od relativního cíle stanovit přesné množství, o kolik se emise vypuštěné do atmosféry snížily. Relativní cíl totiž neposkytuje záruku celkového snížení emisí, protože ty mohou růst, i když se daří snižovat relativní množství emisí, například při růstu výkonu firmy. Navíc by pro Konplan jakožto poskytovatele inženýringových služeb bylo obtížné najít vhodnou jednotku, ke které by se emise daly vztáhnout.

Návrh absolutního cíle: *Do konce roku 2030 dojde ke snížení celkových emisí o minimálně 15 % oproti roku 2022.*

7.3.2 Akční plán snižování uhlíkové stopy

V roce 2023 dochází za účelem snížení emisí ke **změně dodavatele elektrické energie**. Jako důležitým kritériem při jednání i při budoucím nákupu bude využívání **obnovitelné energie**, kterou dodavatel může potvrdit důvěryhodným certifikátem. Jedním z efektivních způsobů produkce elektřiny je použití bioplynových stanic, které využívají bioplyn pocházející z obnovitelných zdrojů. Dle Enviwebu (2015) umožňuje tento způsob výroby snížit závislost na fosilních palivech, která mají omezenou dostupnost a negativní dopad na životní prostředí. Při spalování bioplynu v bioplynové stanici dochází k výrobě elektřiny a tepelné energie s minimálními emisemi skleníkových plynů. Účelně se tak zužitkuje velké množství odpadu, a navíc lze zbylou hmotu využít jako vysoce kvalitní hnojivo. Výroba

bioplynu tak představuje výhodnou kombinaci ekologických a ekonomických faktorů. Autorka diplomové práce by doporučovala současně i **změnu dodavatele dálkového tepla**, který by zaručoval využití pouze obnovitelných zdrojů, jako je například již zmiňovaný bioplyn.

Ve roce 2023 dojde k zařazení do užívání prvních tří služebních **elektromobilů**, které rozšíří vozový park Konplanu a nahradí ty, kterým končí leasingové smlouvy. Protože už budou tato elektrická vozidla poháněna zelenou energií z bioplynové stanice, dojde k využití potenciálu elektromobilů pro dekarbonizaci. Autorka diplomové práce navrhuje obnovit veškerý vozový park za elektromobily, a to v dlouhodobém horizontu, jak bude docházet k postupnému vypršení jednotlivých leasingových smluv. V tomto kontextu je nutné zvážit i přidání dalších **nabíjecích stanic** na parkoviště podniku.

Před rezervací služební cesty by se nadále mělo kontrolovat, zda je skutečně potřebná nebo zda nelze účel splnit i prostřednictvím videokonference. Tím se zabrání emisím CO_2 a dojde též k šetření nákladů. Pokud je služební cesta nezbytná, je za účelem snížení emisí skleníkových plynů vhodné **zvýšit využívání vlaků** a naopak **snížit služební cestování letadlem**.

7.3.3 Offsetování uhlíkové stopy

Přestože dosáhnout cíle snižování emisí může Konplan pouze interními kroky, doplňkovým opatřením je offsetování. Nejlepší je využít ověřená a transparentní schémata například ve spolupráci se specializovanou firmou nabízející certifikované projekty zaměřené na kompenzaci uhlíkové stopy. Zapojením se do takového projektu podnik zlepšuje životní prostředí planety. Často se jedná například o projekty výsadby stromů, ochrany lesa před vykácením nebo instalace fotovoltaických panelů na veřejně prospěšných budovách.

Vytvořit lze například projekt se společností Elbacert a.s. (dále Elbacert), která nabízí kompenzaci realizovanou za finanční příspěvek. Cena kompenzace jedné tuny CO_2e se mezi projekty výrazně liší, jeden lesnický projekt může stát pouze 200 Kč/t CO_2e, zatímco konkrétní větrný projekt může být 500 Kč/t CO_2e. Offsetový projekt pro Konplan by ve spolupráci s Elbacertem (2021) vycházel na 52 520 Kč až 131 300 Kč, jak uvádí výpočet pro lesnický projekt v rovnici 9, respektive výpočet pro větrný projekt v rovnici 10.

$$\text{Lesnický projekt} = 262,60 \times 200 = 52\,520 \text{ Kč} \tag{9}$$

$$\text{Větrný projekt} = 262,60 \times 500 = 131\,300 \text{ Kč} \tag{10}$$

$$\text{Projekt stromořadí} = 262,60 \times 1\,190,17 = 312\,539 \text{ Kč} \tag{11}$$

Další možností je podpořit například offsetový projekt *Lipové stromořadí v Hrochově Týnci, II. a III. etapa*, ve kterém dojde k vysázení 103 kusů lípy srdčité. Výsadba má pomoci k omezení prašnosti a hlučnosti v obydlené části města, k zadržení vody v území, přívětivějšímu mikroklimatu a zlepšení vzhledu města. Pro kompenzaci uhlíkové stopy by Konplan musel přispět částkou 312 539 Kč, jak uvádí výpočet v rovnici 11 (CI2, 2023).

7.4 Reportování o udržitelnosti

Jak uvádí Enviweb (2022), dne 28. 11. 2022 byla Radou Evropské unie schválena směrnice **CSRD**, podle které budou společnosti povinny transparentně zveřejňovat informace týkající se udržitelnosti. Výhodou bude nejen užívání společného standardu udržitelnosti, ale i zvýšení odpovědnosti společností. Sám Konplan se prezentuje jako lídr ve svém oboru, který získává významný náskok před konkurencí v souladu s uskutečňováním jeho udržitelné vize. Autorka práce proto doporučuje, aby podnik začal s přípravou co nejdříve a zajistil si jednak bezproblémový přechod na nefinanční reportování, jednak významnou konkurenční výhodu, která značně podpoří současnou prestiž podniku mezi stakeholdery.

Dle současných předpokladů, jak uvádí DFMG (2022d), bude muset tento velký podnik s více než 250 zaměstnanci **povinně publikovat** svůj report již v roce **2026**, a to za rok 2025. Protože Konplan usiluje o ekonomiku prospěšnou pro společnost i životní prostředí již dlouhou dobu, neměl by být problém odpovědné aktivity identifikovat. Podstatná část indikátorů udržitelnosti je popsána i v této diplomové práci, která může být inspirací pro tvorbu zmíněného reportu, který pravděpodobně bude v průběhu času stejně důležitý jako ten finanční.

Autorka práce navrhuje jako vhodnou inspiraci pro ústřední témata reportingu European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Nejprve je potřebné se zaměřit na stanovení

odpovědné osoby procesu tvorby reportingu a definovat data a zdroje, ze kterých se bude čerpat. Po vyhodnocení současného stavu se formulují ESG cíle a strategie, která bude implementována. Celý proces je nutné interně komunikovat na všech úrovních podniku.

7.4.1 Standardy reportování ESRS

ESRS jsou pravidla pro vykazování udržitelnosti v rámci připravované směrnice CSRD. Velké a středně velké společnosti se jimi budou muset v budoucnu řídit, aktuálně jsou návrhy těchto standardů konzultovány s orgány EU a členskými státy, než v červnu 2023 vyjde jejich konečné znění. Lze ale předpokládat, že již nyní poskytují vhodný rámec pro přípravu reportingu, přestože může dojít ke změnám. Reportovat se bude v následujících tématech, která zahrnují oblasti týkající se ESG (DFMG, 2022e):

- ESRS E1: Změna klimatu,
- ESRS E2: Znečištění,
- ESRS E3: Vodní a mořské zdroje,
- ESRS E4: Biologická rozmanitost (biodiverzita),
- ESRS E5: Využívání zdrojů a oběhové hospodářství (cirkulární ekonomika),
- ESRS S1: Vlastní pracovní síla,
- ESRS S2: Pracovníci v hodnotovém (dodavatelském) řetězci,
- ESRS S3: Dotčené komunity,
- ESRS S4: Spotřebitelé a koncoví uživatelé,
- ESRS G1: Správa (governance), řízení rizik a vnitřní kontrola.

Tvorba standardů byla postavena na poznatcích a osvědčených postupech z evropských a dalších mezinárodních standardů a rámců, včetně Non-Financial Reporting Directive, GRI, Mezinárodních standardů účetního výkaznictví a dalších. Reporty sestavené podle ESRS budou podléhat auditorské kontrole. Digitální formát označený štítkem se následně vloží do jednotného systému EU (DFMG, 2022e).

7.4.2 Postup tvorby reportu

Pro proces reportování je potřeba stanovit **odpovědnou osobu**, která dostatečně zná organizaci a její fungování, a je tedy schopna zajistit data. Pokud by se Konplan rozhodl využít konzultanta, odpovědná osoba je prostředníkem mezi firmou a jím.

Nejprve je nutné stanovit, jaká **data a informace** bude podnik potřebovat a od jakých oddělení je získá. V této diplomové práci i pro potřeby nefinančního reportingu bude pro environmentální oblast zdrojem dat Facility Management, Office Management a Finance & Controlling. Pro sociální oblast bude stěžejním zdrojem Human Resources a Office Management. Oblast správy bude nutné zpracovat na základě informací od General Managementu (jednatele společnosti), Office Managementu, Finance & Controllingu a také Information Technology.

Pro **sběr dat**, jejich uchovávání a zpracování je vhodné určit jedno konkrétní místo, například vytvořit adresář na sdíleném disku společnosti, kam budou mít přístup pouze pověřené osoby. Součástí procesu reportování je nejen sběr dat, ale také vyhodnocení současného stavu, stanovení **ESG cíle a strategie**, která bude následně implementována.

Proces tvorby reportingu by měl být interně **komunikován** na všech úrovních firmy. Zaměstnanci podílející se na reportu by měli zavést pravidelné schůzky, ostatní zaměstnanci by měli být informováni alespoň o důležitosti udržitelnosti, jaký má přínos pro firmu i společnost obecně, a jakými prostředky se mohou sami podílet na naplnění ESG vizí. Zaměstnanci, kteří jsou dobře informovaní a motivovaní, mají tendenci přinášet další potenciálně použitelné informace.

Závěr

Základem pro analýzu managementu udržitelnosti ve vybraném podniku byla podrobná rešerše. V první kapitole byla charakterizována udržitelnost společně s dalšími souvisejícími pojmy, jako je společenská odpovědnost firem, tři klíčové oblasti, ESG koncept, devět principů a SDGs. Druhá kapitola se zaměřila již na samotný management udržitelnosti s detailnějším zaměřením na odpadové hospodářství a uhlíkovou stopu podniku.

Analýze byl podroben podnik Konplan s.r.o., mezinárodní poskytovatel inženýringových služeb se sídlem v Plzni. Jeho představení proběhlo ve třetí kapitole společně s uvedením zjednodušeného organigramu, analýzy zainteresovaných stran, objasnění poslání a vize. Dále bylo využito Business Modelu Canvas, který zobrazuje způsob, jak firma vytváří, získává a předává hodnotu. Ve čtvrté kapitole jsou podrobně analyzovány vybrané prvky podnikové udržitelnosti v rámci ekonomické/správní, sociální a environmentální oblasti. Každá oblast je pak zhodnocena v souladu s naplňováním cílů udržitelného rozvoje.

Pátá kapitola se zabývá důležitou environmentální částí, odpadovým hospodářstvím. Je zde definován vznikající odpad v rámci provozovny, který zahrnuje jak nebezpečný, tak ostatní odpad. Pro účely nakládání s odpadem podnik zařazuje odpad podle druhu i kategorie a jeho produkce je pravidelně evidována. Plnění veškerých povinností v odpadovém hospodářství je shrnuto v závěru této kapitoly. Šestá kapitola rozšiřuje environmentální oblast o důležitý ukazatel, uhlíkovou stopu podniku. Ta je v Konplanu stanovena poprvé pro rok 2022 v souladu jednak s ISO 14 064, jednak s GHG Protocolem. Nejprve byly definovány hranice analýzy, poté došlo k identifikaci zdrojů emisí a určení metody výpočtu spolu s výběrem emisních faktorů. Na základě vybraných faktorů a získaných dat byla odhadnuta míra přesnosti výpočtu, výpočet byl aplikován a porovnán s Krones Group.

Sedmá kapitola představila návrhy na zlepšení pro management udržitelnosti na základě předchozí analýzy současných aktivit a zhodnocení souladu s SDGs. Protože je analýza blíže zaměřena na pilíř životního prostředí, tak i doporučení směřují do environmentální oblasti. Návrh na třídění bioodpadu a jeho kompostování už byl v průběhu psaní diplomové práce úspěšně zrealizován, stejně tak malý projekt sdílených knihoven. Aktuálně neimplementovanými návrhy jsou reportování o udržitelnosti a podnikový plán snížení emisí společně s možností offsetového projektu.

Seznam použitých zdrojů

Bonami (2022). *Tmavě šedá nádobka na kompostovatelný odpad Joseph Joseph IntelligentWaste, 4 l*. Dostupné 21. 3. 2023 z https://www.bonami.cz/p/tmave-seda-nadobka-na-kompostovatelny-odpad-joseph-joseph-intelligentwaste?gclid=EAIaIQobChMIi9LL6NfP9gIVFrLVCh35eQksEAQYCCABEgJB9_D_BwE

CI2 (2013). *ISO 14064*. Dostupné 4. 12. 2022 z https://ci2.co.cz/cs/iso-14064

CI2 (2023). *Lipové stromořadí v Hrochově Týnci, II. a III. etapa*. Dostupné 1. 4. 2023 z https://www.offsetujemeco2.cz/offsetove-projekty/53/lipove-stromoradi-v-hrochove-tynci-ii-a-iii-etapa

Colson, D. (2022). *The Three Pillars of Sustainability: Economic, Social And Environment*. Transformation Holdings. https://www.transformationholdings.com/corporate-sustainability/3-pillars-sustainability/

Čaník, P., Řežbová, L., & Van Zavrel, T. (2006). *Metody a nástroje podnikatelské etiky* (2. vyd.). Oeconomica.

Černý, P. (2020). *Fotografie budovy*. Interní materiál podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.

Deník.cz (2022). *KONPLAN a jeho řešení za hranicemi zítřka*. https://pr.denik.cz/doporucujeme/konplan-a-jeho-reseni-za-hranicemi-zitrka-20221003.html

Department for Business, Energy & Industrial Strategy (2019). GOV.UK. *Greenhouse gas reporting: conversion factors 2019*. https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2019

Digital First Marketing Group (2022a). *Co je ESG*. CSRD. Dostupné 24. 12. 2022 z https://csrd.cz/co-je-esg/

Digital First Marketing Group (2022b). *Co je ESG a proč je důležité?*. CSRD. https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/

Digital First Marketing Group (2022c). *Vše důležité o CSRD*. CSRD. https://csrd.cz/vse-dulezite-o-csrd/

Digital First Marketing Group (2022d). *Vše o CSRD na jednom místě*. CSRD.

https://csrd.cz/co-je-csrd/

Digital First Marketing Group (2022e). *Nové standardy ESRS se budou týkat 50 000 podniků v EU*. CSRD. https://csrd.cz/nove-standardy-esrs-se-budou-tykat-50-000-podniku-v-eu/

Elbacert (2021). *Offsetové projekty*. Elbacert a.s. Dostupné 1. 4. 2023 z https://elbacert.com/cs/offsetove-projekty/

Enviweb (2015). *Jak fungují bioplynové stanice*. Dostupné 30. 3. 2023 z https://www.enviweb.cz/103210

Enviweb (2022). *Rada potvrdila směrnici o podávání zpráv o udržitelnosti podniků (CSRD)*. Dostupné 28. 3. 2023 z https://www.enviweb.cz/123598

Epstein, M. J., & Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts* (2^{nd} Edition). Berrett-Koehler Publishers.

European Commision (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF

Fildán, Z. (2021). *Povinnosti firem v podnikové ekologii: Legislativa životního prostředí v kostce (povinnosti, komentáře, řešení)*. Envi Group.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing.

Friedel, L., (2018). *Zainteresované strany ve strategii*. European Business School. Dostupné 5. 1. 2023 z https://www.ebschool.cz/zainteresovane-strany-ve-strategii

Google (2023). *Zobrazení emisí uhlíku ve službě Letenky Google*. https://support.google.com/travel/answer/9671620?hl=cs&visit_id=638133802045637601-1229698741&p=co2_emissions&rd=1#zippy=how-we-estimate-emissions

GRI, UN Global Compact, and WBCSD (2015). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. Dostupné 31. 12. 2022 z https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/019104_SDG_Compass_Guide_2015_v29.pdf

Hahn, R. (2022). *Sustainability Management: Global Perspectives on Concepts, Instruments, and Stakeholders*. Rüdiger Hahn.

Havel & Partners (2022). *Report o udržitelnosti — pro velké firmy povinnost, pro ostatní nutnost*. https://magazin.havelpartners.cz/2022-01/report-o-udrzitelnosti.html

International Organization for Standardization (2019). *ISO 26000 and OECD Guidelines: Practical overview of the linkages*. ISO. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf

iReceptář (2021). *Proč nasypat lógr z kafe do kompostu a na jaká další místa v zahradě je skvělý*. https://www.ireceptar.cz/zahrada/kafe-na-zahrade-30000729.html

Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing.

Khajlová, V., Třebický, V., & Novák, J. (2020). *Uhlíková stopa českého byznysu*. CI2.

Konplan (2018). *Personální směrnice*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.

Konplan (2020). Informace o zpracování a ochraně osobních údajů. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.

Konplan (2022a). *Výroční zpráva o činnosti Západočeské univerzity v Plzni za rok 2018*. https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72405496&subjektId=182176&spis=490283

Konplan (2022b). *Konplan News – listopad/prosinec 2022*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.

Konplan (2023a). *Prezentace pro infomeeting*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.

Konplan (2023b). *Informace o společnosti*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.

Konplan (2023c). *Konplan*. Facebook. Dostupné 6. 3. 2023 z https://www.facebook.com/KonplanCZ/?locale=cs_CZ

Konplan (2023d). *Úvod – Konplan*. https://konplan.cz/

Konplan (2023e). *Konplan News – leden/únor 2023*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.

Konplan (2023f). *Facility Management: Firemní evidence*. Interní dokument podniku Konplan, s.r.o. se sídlem v Plzni.

Krones AG (2022a). *Krones spotlight – August 2022*. Interní dokument podniku Krones AG se sídlem v Neutraublingu.

Krones AG (2022b). *The KRONES Group Code of Conduct*. Dostupné 4. 3. 2023 z https://www.krones.com/media/downloads/Krones_CoCo_en.pdf

Krones AG (2023). *Krones Group Annual Report 2022*. Dostupné 1. 4. 2023 z https://www.krones.com/en/company/sustainability.php

Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Grada.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2022). *Emisní faktor CO_2 z výroby elektřiny za léta 2010–2021*. https://www.mpo.cz/cz/energetika/statistika/elektrina-a-teplo/hodnota-emisniho-faktoru-co2-z-vyroby-elektriny-za-leta-2010_2020–260559/

Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2021). *Project management for engineering, business and technology* (6^{nd} Edition). Routledge.

Organizace spojených národů (2022). *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)*. Dostupné 22. 9. 2022 z https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/

OS KOVO (2023). *Odborový svaz KOVO*. Dostupné 8. 2. 2023 z https://www.oskovo.cz/odborovy-svaz-kovo

Persavalli, L. (2021). *The concept of sustainability. A birth from the forest.* zeroCO2. https://zeroco2.eco/en/2021/09/14/birth-sustainability-concept/

Plzeňský kraj, 2020. *Chceme pomoci dělat Plzeň atraktivní pro lidi, kteří tu ještě nežijí*. Dostupné 4. 3. 2023 z https://www.inovujtevpk.cz/chceme-pomoci-delat-plzen-atraktivni-pro-lidi-kteri-tu-jeste-neziji

Seborský, P. (2022). *Co je to ESG a co pro Vás znamená?*. EPRAVO.CZ. https://www.epravo.cz/top/clanky/co-je-to-esg-a-co-pro-vas-znamena-114345.html

Seknička, P, & Putnová, A. (2016). *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Grada.

Šuráňová, K. (2020). *Žádný odpad? Aneb v čem skutečně tkví kouzlo zero waste*. Zero Wejst. https://www.zerowejst.cz/blog/zero-waste-zadny-odpad-v-cem-tkvi-kouzlo/

Třebický, V., Khajlová, V., Pavelčík, P., & Petrucha, D. (2016). *Metodika stanovení uhlíkové stopy podniku a postup pro její snížení*. CI2.

uLékaře.cz, 2023. Zdraví a prevence ve firmě. Dostupné 25. 2. 2023 z https://app.ulekare.cz/pro-firmy

UN Global Compact (2022). *The Ten Principles of the UN Global Compact*. https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

Uni Hobby (2022). *Kbelík kompostovací ROTHO 9 l s uhlíkovým filtrem*. Dostupné 18. 2. 2022 z https://www.unihobby.cz/kbelik-kompostovaci-rotho-9-l-s-uhlikovym-filtrem?gclid=CjwKCAjwq-WgBhBMEiwAzKSH6LH87syrkXOh_Vh2hl-paq-RiujuhcTSLpNdAPHjcmP26V15O-XNXBoCkckQAvD_BwE

Vyhláška č. 8/2021 Sb., Vyhláška o Katalogu odpadů a posuzování vlastností odpadů (Katalog odpadů).

Vyhláška č. 273/2021 Sb., Vyhláška o podrobnostech nakládání s odpady.

World Commission On Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development (2004). *The Greenhouse Gas Protocol: a Corporate Accounting and Reporting Standard, Revised Edition*. WRI and WBCSD.

Zákon č. 541/2020 Sb., Zákon o odpadech.

Zemito (2022a). *Zateplené kompostéry*. Dostupné 18. 2. 2022 z https://www.zemito.cz/zateplene-kompostery/biolan-quick-composter-220eco/

Zemito (2022b). *Biolan, Zásypový materiál*. Dostupné 18. 2. 2022 z https://www.zemito.cz/zahradni-prislusenstvi/biolan–zasypovy-kyprici-material-35l/

Zero Waste International Alliance (2022). *Zero Waste Hierarchy of Highest and Best Use 8.0*. https://zwia.org/zwh/

Seznam tabulek

1 Míra přesnosti 31

2 Spotřeba energie, tepla a vody 58

3 Produkce odpadů na jednoho zaměstnance 60

4 Zařazování odpadu 63

5 Produkce odpadů 64

6 Zdroje dat pro stanovení uhlíkové stopy 68

7 Emisní faktory pro stanovení uhlíkové stopy 69

8 Přesnost vstupních dat a emisních faktorů pro stanovení uhlíkové stopy 70

9 Výpočet skleníkových plynů pro Scope 2 71

10 Výpočet skleníkových plynů pro Scope 3 71

11 Porovnání emisí Krones Group a Konplanu za rok 2022 72

12 Náklady na třídění a kompostování biologicky rozložitelného materiálu . . . 73

Seznam obrázků

1 Cíle udržitelného rozvoje 19

2 Zero Waste Hierarchy of Highest and Best Use 8.0 22

3 Matice stakeholderů 35

4 Organigram podniku Konplan 40

5 Matice stakeholderů 42

6 Naplňované cíle SDGs 45

7 Budova Konplan 57

Seznam použitých 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
ESG	Environmental, Social, Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU	Evropská unie
FI/CO	Finance & Controlling
FM	Facility Management
GHG	Skleníkové plyny (Green House Gases)
GPW	Potenciál globálního ohřevu
GRI	Global Reporting Initiative
HR	Human Resources
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ISPOP	Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností
IT	Informační technologie
OH	Odpadové hospodářství
OM	Office Management
OSN	Organizace spojených národů (=UN)
PO	Požární ochrana
SDGs	Cíle udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals)
UN	United Nations (=OSN)
UNGC	UN Global Compact
WBCSD	World Business Council For Sustainable Development

Seznam příloh

Příloha A: Skleníkové plyny

Příloha B: Složení uhlíkové stopy

Příloha C: Principy UNGC

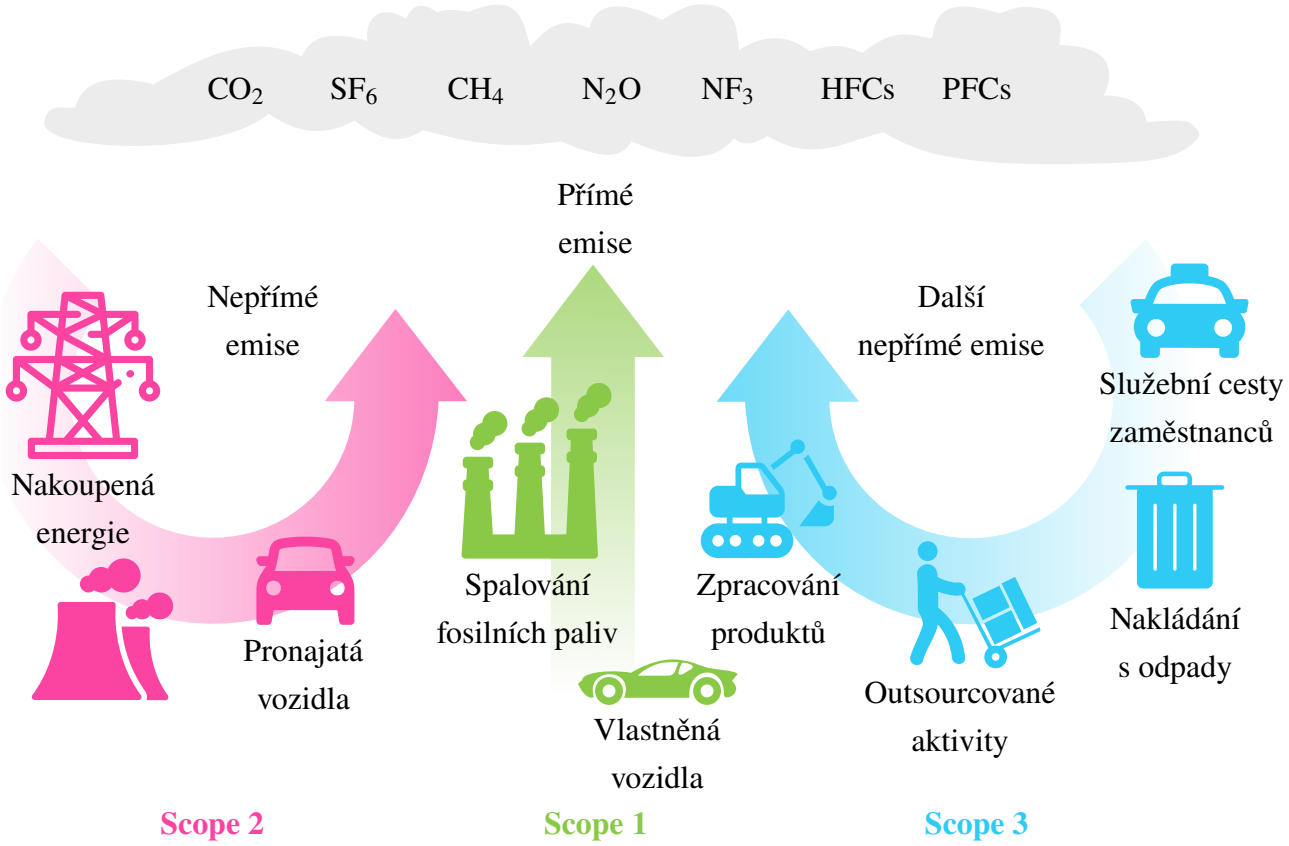
Příloha D: Business Model Canvas

Příloha A: Skleníkové plyny

Skleníkový plyn	Chemická značka	Zdroje (z lidské činnosti)
Oxid uhličitý	CO_2	Spalování fosilních paliv a biomasy (80 %); odlesňování; aerobní rozklad organických látek; eroze.
Metan	CH_4	Anaerobní rozklad organických látek, spalování biomasy a skládky odpadů (5 %); zpracování zemního plynu a ropy, uhelné zdroje, úniky plynu, chov dobytka, pěstování rýže (25 %).
Oxid dusný	N_2O	Zemědělská činnost, výroba kyseliny dusičné a adipové, spalovací procesy, raketová a letecká technika.
Fluorované uhlovodíky	HFC	Průmyslové procesy, náhrada freonů v chladicích a klimatizačních zařízeních, hnací plyny – hasicí přístroje, čistící látky, pěnidla.
Perfluorouhlovodíky	PFC	Chladicí zařízení, průmyslové procesy, výroba hliníku a polovodičů, léčiva, kosmetika.
Fluorid sírový	SF_6	Elektrotechnický průmysl, tavení hořčíku a hliníku.
Fluorid dusitý	NF_3	Výroba plazmových obrazovek, solárních panelů a displejů z kapalných krystalů, selektivní činidlo.

Zdroj: Třebický a kol., 2016, zpracováno autorkou

Příloha B: Složení uhlíkové stopy



Zdroj: Khajlová a kol., 2020, zpracováno autorkou

Příloha C: Principy UNGC

Lidská práva (UN Global Compact, 2022):

- Princip 1: Podniky by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznávaných lidských práv.
- Princip 2: Podniky by se měly ujistit, že se nepodílejí na porušování lidských práv.

Pracovní podmínky (UN Global Compact, 2022):

- Princip 3: Podniky by měly prosazovat svobodu sdružování a skutečné uznání práva na kolektivní vyjednávání.
- Princip 4: Podniky by měly podporovat odstranění všech forem nucené a povinné práce.
- Princip 5: Podniky by měly podporovat účinné zrušení dětské práce.
- Princip 6: Podniky by měly podporovat odstranění diskriminace v zaměstnání a povolání.

Životní podmínky (UN Global Compact, 2022):

- Princip 7: Podniky by měly podporovat preventivní přístup k environmentálním výzvám.
- Princip 8: Podniky by měly převzít iniciativu k větší odpovědnosti za životní prostředí.
- Princip 9: Podniky by měly podporovat rozvoj a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí.

Protikorupční opatření (UN Global Compact, 2022):

- Princip 10: Podniky by měly bojovat proti všem formám korupce, včetně vydírání a úplatkářství.

Příloha D: Business Model Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Klíčová partnerství

Mateřská společnost
Sesterské společnosti
Dodavatelé</td>
<td>Klíčové činnosti

Inženýring
Softwarová řešení a vývoj</td>
<td rowspan="2">Hodnotové nabídky

Electrical Engineering
Mechanical Engineering
Shared Services
Software Development
Software Solutions</td>
<td>Vztahy se zákazníky

Týmová spolupráce
Jednání a události
Návštěvy</td>
<td rowspan="2">Zákaznické segmenty

Mateřská společnost
Sesterské společnosti</td>
</tr>
<tr>
<td>Klíčové zdroje

Zaměstnanci
Budova, elektřina
Počítače a zařízení</td>
<td>Kanály

SAP, Microsoft 365
E-mail, hovory
Sdílené disky</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura nákladů

Mzdy pro zaměstnance, daně a pojistné
Finance, administrativa a IT support
Dary, marketing a události</td>
<td colspan="2">Zdroje příjmů

Přijaté platby ve formě hodinových mezd
Přijaté platby za hotové projekty</td>
</tr>
</table>

Abstrakt

Hanušová, M. (2023). *Management udržitelnosti ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: management udržitelnosti, odpadové hospodářství, udržitelnost, uhlíková stopa

Cílem diplomové práce je návrh doporučení pro oblast managementu udržitelnosti ve vybraném podniku na základě analýzy a zhodnocení jeho současných aktivit. Podkladem pro analýzu je podrobná rešerše o udržitelnosti a jejím řízení. Vybraný podnik je náležitě představen a prvky udržitelnosti jsou analyzovány v rámci ekonomické/správní, sociální a environmentální oblasti. Každá oblast je pak zhodnocena v souladu s naplňováním cílů udržitelného rozvoje. Bližší pozornost je věnována dvěma environmentálním indikátorům, odpadovému hospodářství a uhlíkové stopě podniku. V rámci odpadového hospodářství je analyzováno plnění všech povinností podniku, definování vznikajícího odpadu, jeho zařazení podle druhu i kategorie a zhodnocení množství produkce. U stanovení uhlíkové stopy podniku byly nejprve definovány hranice analýzy, poté došlo k identifikaci zdrojů emisí a určení metody výpočtu spolu s výběrem emisních faktorů. Na základě vybraných faktorů a získaných dat byla odhadnuta míra přesnosti výpočtu, výpočet byl aplikován a zhodnocen. Podniku je navrženo zlepšení v podobě podnikového plánu na snížení emisí, offsetového projektu a dvou menších projektů, které předcházejí vzniku odpadu.

Abstract

Hanušová, M. (2023). *Sustainability management in selected company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: sustainability management, waste management, sustainability, carbon footprint

The thesis aims to provide recommendations for managing sustainability in a specific company through analyzing and evaluating its current activities. To conduct this analysis, detailed research is carried out on sustainability and its management. The chosen enterprise is properly introduced and sustainability elements are analyzed in the economic/governance, social, and environmental areas. Each area is then assessed in line with the achievement of the SDGs. Closer attention is paid to two environmental indicators, waste management and the carbon footprint of the enterprise. In terms of waste management, the company's compliance with its obligations is analyzed, including the waste produced, its type and category, and the quantity of production. To determine the company's carbon footprint, the analysis first defines the boundaries, identifies emission sources, determines the calculation method, and selects emission factors. Based on the selected factors and data obtained, the level of accuracy of the calculation is estimated, the calculation is applied, and evaluated. The thesis proposes improvements for the company in the form of a corporate plan to reduce emissions, an offset project, and two smaller waste prevention projects.