

mutualus

Implementace udržitelnosti českými podniky 2025

Výzkumná zpráva
Říjen 2025

© 2025 mutualus s.r.o., advokátní kancelář.

Všechna práva vyhrazena. Krátké citace z této výzkumné zprávy lze užít v souladu s příslušnými ustanoveními českého autorského zákona, vždy s uvedením zdroje: *mutualus s.r.o., advokátní kancelář, Implementace udržitelnosti českými podniky 2025, Výzkumná zpráva, říjen 2025*. Jakékoli komerční využití této zprávy nebo jejích částí je zakázáno bez předchozího písemného souhlasu společnosti mutualus s.r.o., advokátní kancelář.

Tento dokument nepředstavuje právní poradenství a nevyjadřuje oficiální postoje partnerů výzkumu (MF ČR, MŽP ČR, SP ČR). Veškeré závěry, stanoviska a doporučení jsou výsledkem nezávislého výzkumu autora.

Tato verze výzkumné zprávy představuje finální text zveřejněný před přidělením čísla ISBN. Finální verze může obsahovat drobné redakční nebo technické úpravy.

ISBN: bude doplněno po registraci

www.mutualus.eu

Obsah

1.	Shrnutí	5
2.	Autorství, financování, partneři a poděkování	6
3.	Úvod	8
3.1	Výzkumný problém.....	8
3.2	Absence poznání.....	8
3.3	Cíl, výzkumné otázky a hypotézy	9
4.	Metodika.....	11
4.1	Sběr dat.....	11
4.2	Metody analýzy dat	14
4.3	Etika výzkumu	17
5.	Literární rešerše	18
5.1	Bibliometrická analýza	18
5.2	Základní pojmy a kontext relevantní pro výzkum	20
5.3	Aktuální stav poznání	25
6.	Výzvy a překážky českých podniků při implementaci ESRS	30
6.1	Vzdělávání a budování kapacit.....	31
6.2	Interní a externí komunikace	32
6.3	Motivace.....	35
6.4	ESG tým.....	39
6.5	Právní prostředí	45
6.6	ESRS standardy	48
6.7	Data	55
6.8	Zdroje	60
6.9	Reálné změny	68
6.10	Přidaná hodnota (pozitiva i negativa)	70
7.	Instituce a asociace: úroveň připravenosti k podpoře implementace ESRS	75
8.	Shrnutí hlavních výsledků	85
8.1	Shrnutí výzev a překážek podniků.....	85
8.2	Shrnutí připravenosti institucí	89
9.	Diskuze a doporučení	91
9.1	Aktuální stav implementace v ČR	91
9.2	Klíčové výzvy a kontext při implementaci pro české podniky.....	92
9.3	Míra připravenosti státních institucí a podnikové asociace.....	96
9.4	Doporučení pro efektivnější implementaci	97
9.5	Limity výzkumu	98
9.6	Negativní povaha výzkumu	99

10.	Závěr	100
10.1	Odpověď na Výzkumnou otázku 1 – Výzvy	101
10.2	Odpověď na Výzkumnou otázku 2 – Míra připravenosti institucí	101
10.3	Doporučení pro další výzkum	102
10.4	Výhled	102
10.5	Výzva k akci	103
11.	Reference a seznamy	104
11.1	Reference	104
11.2	Seznam použitých zkratk	107
11.3	Seznam tabulek a grafů	109
12.	Přílohy	110
12.1	Příloha A: Okruhy a otázky pro vedení rozhovorů s podniky_verze 1.0	110
12.2	Příloha B: Okruhy a otázky pro vedení rozhovorů s podniky_verze 2.0	111
12.3	Příloha C: Poklady pro návrh výzkumu poskytnuté partnery	113
12.4	Příloha D: Výsledky focus groups	115

1. Shrnutí

Dynamicky se vyvíjející požadavky na společenskou udržitelnost přímo ovlivňují i podnikatelské prostředí. V EU firmy postupně zavádějí dosud nejpokročilejší standardy pro vykazování podnikové udržitelnosti ESRS. Veřejná diskuze na toto téma však bývá zploštělá a zpolitizovaná a na to, kolik společenských a podnikových zdrojů tato agenda vyžaduje toho dosud víme o reálné praxi málo, viz kapitoly [Absence poznání](#) a [Literární řešerše](#). Nedostatek tohoto poznání nám pak brání nastavovat související veřejnou regulaci citlivěji a hospodárněji využívat související společenské a podnikové zdroje.

Nezávislá advokátní kancelář mutualus zaměřená na poradenství podnikům v oblasti udržitelnosti provedla v období září 2024–červen 2025 explorativní výzkum s cílem odpovědět na následující otázky: *Jaké jsou hlavní výzvy a překážky, kterým české podniky čelí při implementaci ESRS? A jaká je úroveň připravenosti státních institucí a podnikových asociací v ČR při podpoře implementace ESRS v podnikové sféře?*

Tato zpráva přináší výsledky tohoto výzkumu, jehož předmět se s ohledem na získaná data rozšířil z implementace ESRS na implementaci podnikové udržitelnosti (ESG). Výzkumná zpráva obsahuje téměř 700 autentických, tematicky kategorizovaných výroků 31 zapojených firem a odborníků a navazující reakce institucionálních partnerů výzkumu. Výzkumná zpráva tak přináší plastický obraz překážek a potřeb podniků a formuluje východiska pro věcnou veřejnou diskusi, jak je řešit.

Výsledky výzkumu potvrdily enormní množství potíží, kterým firmy na českém trhu při implementaci ESRS a obecně podnikové udržitelnosti různou měrou, ale kolektivně čelí. Základním zdrojem těchto potíží je pnutí mezi náročnými požadavky regulátora, omezeným poznáním reálné potřeby podnikové udržitelnosti a nedostatečnými vyčleněnými zdroji.

Obsáhlý soubor autentických výroků firem zapojených do výzkumu pomáhá hlouběji pochopit příčiny a průvodní jevy těchto potíží a přináší řadu poznatků, jak k nim přistoupit. Výroky firem tvoří nejrozsáhlejší část výzkumné zprávy viz kapitola [Výzvy a překážky českých podniků při implementaci ESRS](#). Jsou kategorizované do těchto témat: 01 Vzdělávání a budování kapacit; 02 Interní a externí komunikace; 03 Motivace; 04 ESG tým; 05 Právní prostředí; 06 ESRS standardy; 07 Data; 08 Zdroje; 09 Reálné změny; 10 Přidaná hodnota (pozitiva i negativa). Těchto 10 témat je dále strukturováno na celkem 55 podtémat. Kvůli obsáhlosti je k dispozici i věcné [Shrnutí výzev a překážek podniků](#).

Zpráva dále obsahuje výroky respondentů na téma [Instituce a asociace: úroveň připravenosti k podpoře implementace ESRS](#). Na výroky firem navazují reakce institucionálních partnerů. I zde je k dispozici krátké [Shrnutí připravenosti institucí](#).

Výsledky jsou výzkumným týmem interpretovány v rámci [Diskuze a doporučení](#). Jsou zde prezentovány nejvýznamnější zjištění s praktickým dopadem. Diskuze poskytuje i [Doporučení pro efektivnější implementaci](#) a vysvětluje [Limity výzkumu](#).

Závěr zprávy přináší odpovědi na výzkumné otázky, popis dalšího možného vývoje a doporučení pro další výzkum.

V sekci [Reference a seznamy](#) jsou poskytnuty použité zdroje. Kapitola [Přílohy](#) obsahuje podkladové materiály pro účely transparentnosti, lepšího pochopení výsledků výzkumu a jeho dalšího využití.

2. Autorství, financování, partneři a poděkování

Autor výzkumu

Zpracovatelem a autorem tohoto odborného výzkumu a výzkumné zprávy je mutualus s.r.o., advokátní kancelář, poskytující právní a podnikové poradenství v oblasti udržitelnosti. Kritický nedostatek kapacit v této oblasti vnímá mutualus jako palčivou společenskou výzvu. Proto nad rámec své poradenské činnosti mutualus realizuje odborný výzkum, přednášky a publikace. Výzkum vedl Ing. Jakub Adamec, Ph.D., poradce mutualusu.

Návrh výzkumu a metodika: Jakub Adamec

Literární rešerše a bibliometrická analýza: Jakub Adamec

Sběr dat a vedení rozhovorů: Jakub Adamec, Tomáš Babáček, Filip Hloušek, Matúš Púll

Analýza dat: Jakub Adamec, Tomáš Babáček

Tvorba zprávy: Jakub Adamec, Tomáš Babáček

Kontakt

Jakub Adamec, adamec@mutualus.eu

mutualus s.r.o., advokátní kancelář, welcome@mutualus.eu

Financování

Výzkum byl plně financován pouze interními zdroji mutualusu.

Nezávislost

Autor výzkumu působí v oblasti poradenských služeb v udržitelnosti. Potenciální riziko podjatosti a neobjektivity je minimalizováno transparentní metodikou, triangulací zdrojů dat a externí zpětnou vazbou.

Partneři a zástita výzkumu

Děkujeme partnerům tohoto výzkumu: Ministerstvo financí České republiky (MF ČR), Ministerstvo životního prostředí České republiky (MŽP ČR) a Svaz průmyslu a dopravy České republiky (SP ČR).

Role partnerů spočívala zejména ve formulaci požadavků na výzkum, v poskytnutí záštity pro zvýšení responze podniků a v aktivní účasti na kulatém stole. Partneři neposkytli finanční plnění ani nezasahovali do sběru, analýzy ani interpretace dat. Veškerou odpovědnost za výzkum nese autor.



Ministerstvo financí
České republiky

Ministerstvo životního prostředí



SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY
ČESKÉ REPUBLIKY

Poděkování

Děkujeme všem dalším organizacím a osobám, které se na realizaci tohoto výzkumu podílely. Jedná se zejména o následující odborníky a zástupce partnerských organizací podílejících se na organizaci

výzkumu v různých jeho fázích, od stanovení výzkumného záměru po komunikaci výzkumu, v abecedním pořadí:

Daniel Houska (MF ČR a Fakulta mezinárodních vztahů, VŠE), Svatava Janoušková (Přírodovědecká fakulta, UK), Petr Jonák (SP ČR), Ota Melcher (MF ČR), Jeffrey Osterroth (ATOZ Group), Kateřina Osterrothová (ATOZ Group), Anna Pasková (MŽP ČR), Anna Novotná Perlínová (SP ČR), Lucie Svobodová (MŽP ČR).

Dále děkujeme zástupcům podniků zapojených do výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů a zapojených expertů bez jejichž profesionálního přístupu a otevřenosti při sdílení svých zkušeností by tento výzkum nemohl vzniknout, v abecedním pořadí:

Petr Bimka (ČEPS, a.s.), Simona Coufalová (Lučební závody Draslovka a.s. Kolín), Gabriela Dylová (VÍTKOVICE STEEL, a.s.), Dan Heuer (Fair Venture s.r.o.), Soňa Hykyšová (Letiště Praha a.s.), Jaroslav Chvojka (L I N E T spol. s r.o.), Lukáš Jiříček (Česká spořitelna, a.s.), Tereza Karbanová (Letiště Praha a.s.), Katarzina Kiwalska (VELKÁ PECKA s.r.o.), Miroslav Lopour (Sev.en Global Investments, a.s.), Edita Miláčková (Metrostav a.s.), Radim Pavlík (ČEPS, a.s.), Tereza Pazmány (Deloitte), Jakub Polášek (L I N E T spol. s r.o.), Lubomír Sommer (BONATRANS GROUP a.s.), Milan Stratil (SIGMA GROUP, a.s.), Jakub Svoboda (BONATRANS GROUP a.s.), Martin Štěpáník (ŠKODA TRANSPORTATION a.s.), Hubert Topinka (Plaček Group s.r.o.), Ivan Tučník (Plzeňský Prazdroj, a.s.), Kristýna Vaníčková (NET4GAS, s.r.o.), Pavel Veselý (BONATRANS GROUP a.s.), Karel Zelinka (Lučební závody Draslovka a.s. Kolín), Michaela Zuntová (ČEPS, a.s.).

Tým mutualus

3. Úvod

3.1 Výzkumný problém

Tato výzkumná zpráva shrnuje průběh a výsledky odborného výzkumu výzev a potřeb českých podniků při implementaci evropských standardů pro podávání zpráv o udržitelnosti (ESRS) a související podnikové udržitelnosti. Výzkum realizovala společnost mutualus v období září 2024–červen 2025.

Dostupnost kvalitních relevantních informací o udržitelnosti podniků je klíčová pro rozhodování investorů, podniků i států. Směrnice EU o podávání zpráv podniků o udržitelnosti (CSRD) prostřednictvím ESRS stanovila pravidla, jak tyto informace vytvářet a zveřejňovat Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2464, 2022, dále jen „CSRD“.

Motivací pro provedení tohoto výzkumu byla absence kvalifikovaného poznání o tom, jak v podmínkách českých podniků implementace ESRS probíhá. Z poradenské činnosti autora výzkumu i obecných informací je známo, že implementace ESRS představuje pro české podniky administrativní, finanční, znalostní a organizační zátěž. Hlavním cílem výzkumu byla identifikace a pochopení významných výzev českých podniků při implementaci ESRS a formulace poptávky podniků po souvisejících potřebných zdrojích.

Podniky zapojené do výzkumu ve svých výpovědích často směřovaly implementaci ESRS a podnikovou udržitelnost, což také reflektovalo jejich zkušenost. Předmět výzkumu se proto v jeho průběhu rozšířil nejenom na implementaci ESRS, ale obecně implementaci podnikové udržitelnosti.

3.2 Absence poznání

Září 2024

K září 2024 nebyl identifikován výzkum ani výzkumný záměr zaměřený na implementaci ESRS v českých podnicích. Současně nebyla vydána žádná empirická studie zabývající se tímto tématem. Byla uskutečněna různá dotazníková šetření bank (sdílený bankovní ESG dotazník), poradenských společností a asociací. Cíle těchto šetření však byly různorodé a někdy nedostatečně transparentní. Teoreticky a s méně aktuálním pohledem zaměřeným na GRI téma diskutuje disertační práce z roku 2024 „Reporting udržitelné výkonnosti podniku“.

Mezinárodní výzkum na toto téma byl také omezený. Za relevantní a přínosné lze považovat systematické literární rešerše a bibliometrické analýzy například na témata „sustainability reporting“ (Benameur et al., 2024) či „CSR implementation“ (Fatima & Elbanna, 2023). Vznikly první odborné publikace zaměřené přímo na implementaci ESRS/CSRD a připravenost podniků na nové požadavky. Mezi nimi lze uvést například německé kvalitativní studie o vlivu CSRD na CSR komunikaci velkých německých podniků (Birkmann et al., 2024) či empirickou analýzu dopadů oznámení a přijetí CSRD na výkaznictví udržitelnosti německých firem (Kosi & Relard, 2024). Pantazi diskutuje otázky vymáhání povinného výkaznictví v EU (Pantazi, 2024).

Září 2025

K začátku září 2025 v ČR stále chyběla empirická studie primárně o implementaci ESRS v českých podnicích. Mezi existující tematické publikace patří praktické průzkumy a analýzy od bank, poradenských společností a asociací, které někdy reagují na návrhy změn CSRD, tzv. Omnibus I. Oproti roku 2024 jsou dostupné mezinárodní studie, nejčastěji poradenských společností (např. EY, DRSC, PwC, Deloitte) s obsahovými a komparativními analýzami ESRS zpráv první vlny zveřejňujících podniků. Projednávání legislativního balíku Omnibus I možnost vzniku českých empirických studií založených na větším tuzemském vzorku odsunul.

V mezinárodním výzkumu se v této době již objevují první empirické studie založené na rozhovorech a obsahových analýzách, které poskytují rané pohledy na implementaci a připravenost podniků na ESRS. Témata zahrnují rozdíly v připravenosti firem a jejich souladu s požadavky ESRS, dopady CSRD na postupy zveřejňování a CSR komunikaci a praktické zkušenosti s aplikací taxonomie EU.

3.3 Cíl, výzkumné otázky a hypotézy

Cíle tohoto výzkumu odrážely potřeby a zamýšlenou praktickou aplikaci poznatků podniky a partnery výzkumu (MF ČR, MŽP ČR, SP ČR). Tento výzkum měl ambici rozšířit aktuální teoretické poznání v oblasti překážek organizací, jež implementují komplexní standardy, na příkladu implementace standardů o zveřejňování udržitelnosti ESRS.

Hlavní výzkumné cíle

- Identifikovat a systematizovat klíčové výzvy při implementaci zveřejňování informací o udržitelnosti v českých podnicích.
- Poskytnout kontextuální informace potřebné k pochopení těchto výzev.
- Zachytit poznatky z praxe a formulovat doporučení pro efektivnější implementaci na úrovni podniků a státních institucí a podnikových asociací.
- Syntetizovat výsledky mezinárodního i lokálního výzkumu zaměřeného na implementaci zveřejňování informací o udržitelnosti a souvisejících konceptů.

Vedlejší výzkumný cíl

- Zmapovat aktuální stav implementace zveřejňování informací o udržitelnosti v ČR.

3.3.1 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkumné otázky rámuji oblast zkoumání. Hypotézy mají doplňující charakter, vycházejí ze základní literární rešerše a znalostí výzkumného týmu a slouží k prvotnímu vymezení klíčových výzev.

Výzkumná otázka 1

Jaké jsou hlavní výzvy a překážky, kterým české podniky čelí při implementaci ESRS?

Hypotéza 1

Hlavními překážkami při implementaci ESRS v českých podnicích jsou:

- i. komplexnost standardů ESRS,
- ii. nedostatečná informovanost a odborné kapacity podniků v oblasti ESRS,
- iii. nezájem ze strany vedení podniků,
- iv. neodborné a neefektivní zapojování stakeholderů,

- v. neschopnost mapovat dodavatelský řetězec, zejména nepřímé vztahy (tier 2),
- vi. obecný odpor vůči změně,
- vii. nedostatek vyčleněných interních zdrojů,
- viii. zaměňování plnění požadavků na zveřejňování o udržitelnosti dle ESRS za povinnou změnu byznysové strategie a rozhodování,
- ix. informační přetížení,
- x. kumulace menších bariér a stresorů,
- xi. nedostatečná dostupnost či neexistence metodik,
- xii. duplikace ohlašovacích povinností.

Výzkumná otázka 2

Jaká je úroveň připravenosti státních institucí a podnikových asociací v ČR při podpoře implementace ESRS v podnikové sféře?

Hypotéza 2

Státní instituce a podnikové asociace v ČR vykazují různou míru připravenosti, a to kvůli:

- i. rozsahu a komplexitě ESRS,
- ii. náročnosti koordinace,
- iii. nedostatku know-how.

4. Metodika

Tato kapitola detailně popisuje a vysvětluje jednotlivé výzkumné postupy, které byly zvoleny ke splnění vytyčených cílů a zodpovězení výzkumných otázek. Kapitola prezentuje návrh výzkumu, výběr a popis vzorku, metody sběru a analýzy dat a opatření k zajištění validity výsledků.

Limity použitých metod i zkoumaného vzorku podniků jsou popsány v příslušných částech. Limity výzkumu diskutujeme v podkapitole **Limity výzkumu**.

Návrh výzkumu

Vzhledem k nedostatku existujících studií na téma implementace ESRS v českém prostředí byl zvolen explorativní kvalitativní výzkum. Tento přístup umožnil hlouběji prozkoumat a porozumět hlavním výzvám a bariérám, kterým české podniky čelí, a to v jejich reálném kontextu. Výzkum probíhal v období září 2024–červen 2025. Pro zajištění komplexnosti a robustnosti zjištění byla využita triangulace metod sběru dat, která kombinovala polostrukturované rozhovory se zástupci podniků, expertní rozhovory, moderované skupinové diskuze (focus groups) a kulatý stůl s institucionálními partnery. Tento flexibilní návrh umožnil průběžně reagovat na nová zjištění a optimalizovat výzkumný proces.

Kombinace kvalitativních metod umožnila výsledky vzájemně ověřovat a zvýšit tak jejich důvěryhodnost. Metodiku jsme během výzkumu průběžně optimalizovali podle nově získaných informací. Například původně plánované expertní rozhovory se zástupci institucí se kvůli irelevantnosti neuskutečnily a byly nahrazeny kulatým stolem za účasti zástupců partnerů výzkumu.

4.1 Sběr dat

4.1.1 Charakteristika výzkumného vzorku 14 podniků

Výběr vzorku pro polostrukturované rozhovory (hlavní část výzkumu) byl záměrný (tzv. purposive sampling). Vzorek primárně cílil na členy Svazu průmyslu a dopravy ČR a na podniky spadající do první či druhé vlny povinností reportingu podle původního znění CSRD, avšak nebyl na tyto skupiny omezen. Všechny zařazené subjekty splňují definici velkého podniku (více než 249 zaměstnanců).

Tabulka 1: Souhrnné metriky pro vzorek 14 zkoumaných podniků. Informace byly získány z veřejně dostupných zdrojů, zejména účetních závěrek.

Indikátor	Průměr	Medián	Min	Max
Zaměstnanci [os.]	2 101,6	1 391,0	295,0	6 642,0
Dceřiné společnosti [#]	18,5	3,5	0,0	120,0
Obrat [m CZK]	18 516,7	12 944,5	965,0	57 010,0
Bilanční suma [m CZK]	31 042,0	21 308,0	1 645,0	149 050,0
Čistá zisková marže [%]	5,6	2,6	-8,2	25,5

Geografie

Nejvíce zapojených podniků působí globálně (43 %), dále pouze v ČR (36 %) a nejméně současně v ČR a EU (21 %).

Vlastnictví

50 % zapojených podniků je v českém soukromém vlastnictví, 14,3 % je ve vlastnictví českého státu, 21,4 % ve vlastnictví uvnitř EU a 14,3 % mimo EU.

Zpráva o udržitelnosti

57,1 % zapojených podniků již vydalo zprávu o udržitelnosti v období před konáním rozhovoru (2024-2025).

Sektorové zastoupení

Zpracovatelský průmysl 5, Energetika a utility 3, Maloobchod 2, Potraviny a nápoje 1, Stavebnictví 1, Doprava/letištní služby 1, Chemie 1.

Respondenti – zástupci podniků

Průměrný počet respondentů na podnik byl 1,36 a celkem 4 podniky měly více než jednoho respondenta. Respondenti pokrývali zejména i) ESG vedení/koordinaci, ii) finance/controllers/audit, iii) životní prostředí/kvalitu/techniku a iv) strategii/vrcholové řízení. Tyto role se často překrývaly. Subjektivně byla výzkumníky hodnocena úroveň znalosti ESRS na škále 0-2: 0 (základní přehled), 1 (dobrá znalost s určitým přesahem), 2 (vysoká odbornost a rozhled s praktickým přesahem do byznysu). Při průměrném skóre 0,79 byly počty následující: úroveň 0 (6 podniků); úroveň 1 (5 podniků); úroveň 2 (3 podniky).

Limity vzorku

Vzorek tvoří převážně velké a datově komplexní podniky včetně regulovaných odvětví, což zvyšuje relevanci pro pokročilé podniky, ale omezuje přenositelnost závěrů na střední a malé podniky a podniky bez dedikované ESG kapacity. Perspektiva je převážně manažerská, což může posilovat „top-down“ pohled a relativní optimismus ohledně schopnosti doručit zprávu o udržitelnosti. Výzkum časově zachycuje ranou fázi implementace ESRS a s ní spjaté výzvy.

Doplnění vzorku

V únoru 2025 představila Evropská komise legislativní balík Omnibus I, který navrhuje výrazně zúžit okruh subjektů s povinností reportingu podle CSRD, a zároveň pověřila EFRAG přípravou zjednodušení standardů ESRS. Ve zkoumaném vzorku podniků převažoval k regulaci spíše neutrální a pragmatický postoj. Protože však cílem bylo zachytit reálnou implementaci ESRS i celé názorové spektrum, rozhodl se výzkumný tým vzorek cíleně rozšířit tak, aby zahrnoval také krajně pozitivní i krajně negativní přístupy, které jsou ve veřejné debatě výrazné. Opakovaná přímá i zprostředkovaná oslovení v řádu nízkých stovek podniků prostřednictvím Svazu průmyslu a dopravy ČR byla neúspěšná, proto byly zařazeny i proxy expertní rozhovory s vybranými ESG poradci. Tito poradci byli předem jasně instruováni, aby poskytli informace specificky k podnikům s převážně negativním postojem k ESG, což umožnilo vyváženější zachycení postojů napříč trhem.

4.1.2 Metody sběru dat

Tabulka 2: Metody sběru dat. Tabulka poskytuje přehled všech aplikovaných metod, časové období jejich uskutečnění a základní popis s kvantifikací.

První literární rešerše	září 2024	Odborné články, studie, zprávy poradenských společností.
Cíl: Zmapovat aktuální stav poznání a identifikovat „bílá místa“ pro formulaci výzkumných otázek a hypotéz. Výstup: Potvrzení absence výzkumu v ČR a podklady pro návrh vlastního výzkumu.		
Polostrukturované rozhovory s podniky	listopad 2024– duben 2025	14 zástupců velkých, v udržitelnosti pokročilých podniků z různých sektorů.
Cíl: Získat hloubkový vhled do hlavních výzev, překážek a zkušeností firem při implementaci ESRS. Výstup: 14 nahrávek a doslovných přepisů rozhovorů, které tvořily hlavní datový základ pro analýzu. Jedná se o primární metodu celého výzkumu. Rozhovory trvaly v průměru 75 minut a byly nahrávány se souhlasem účastníků a následně doslovně přepsány. Anonymizace proběhla pomocí reinterpetací výroků (přepisování) do této výzkumné zprávy. Podniky méně pokročilé v oblasti řízení udržitelnosti se do výzkumu nepodařilo zapojit, jejich perspektivu jsme proto částečně pokryli nepřímo přes rozhovory s poradci, viz dále.		
Focus groups s podniky	10. dubna 2025	12 zástupců firem a odborníků v rámci konference Sustainability Summit.
Cíl: Doplnit a ověřit zjištění z individuálních rozhovorů v kontextu skupinové diskuze. Výstup: Zápisy z diskuzí, které identifikovaly sdílená témata a kolektivní zkušenosti včetně doporučení.		
Proxy expertní rozhovory s poradci	duben–květen 2025	3 experti a poradci z oblasti podnikové udržitelnosti.
Cíl: Rozšířit vzorek primárních respondentů a zahrnout do výzkumu pohled podniků, které jsou vůči řízení podnikové udržitelnosti a implementaci ESRS skeptické nebo s implementací otálejí. To bylo důležité i z pohledu v té době aktuální diskuze v rámci Omnibusu I. Výstup: Anonymizované poznámky a přepisy zprostředkovaných zkušeností. Limitací této metody byl nepřímý charakter získaných informací, neboť se jednalo o zprostředkované zkušenosti, nikoli přímé výpovědi podniků.		
Expertní polostrukturované rozhovory	neproběhlo	Zástupci institucionálních partnerů: MF ČR, MŽP ČR a SP ČR.
Z důvodu časové a organizační náročnosti byly jednotlivé rozhovory se zástupci relevantních institucí nahrazeny kulatým stolem za účasti zástupců partnerů výzkumu a dále jejich doplňující písemnou zpětnou vazbou.		
Kulatý stůl se zástupci partnerů a písemná zpětná vazba	23. červen 2025	5 zástupců institucionálních partnerů: MF ČR, MŽP ČR a SP ČR.
Cíl: Prezentovat, validovat a prioritizovat klíčové potřeby podniků partnerům výzkumu (MF ČR, MŽP ČR, SP ČR). Dále získat jejich reakci a vstupy k daným výzvám a jejich řešení. Výstup: Prioritizovaný seznam potřeb (výsledek hlasování) a písemná vyjádření partnerů. Hlavní body diskuze byly pečlivě zaznamenány a zaslány všem partnerům k doplnění.		

**Druhá literární rešerše
stávajícího výzkumu**

září 2025

Nově publikované akademické články
a odborné studie (2024–2025).

Cíl: Konfrontovat a porovnat vlastní zjištění s nejnovějším mezinárodním výzkumem a praxí.

Výstup: Pochopení aktuálního stavu poznání (viz Aktuální stav poznání), testování hypotézy a podklady pro diskuzi výsledků.

Výzkumný tým považoval za klíčové zajistit aktuální obraz problematiky zveřejňování udržitelnosti, jelikož v ní dochází k turbulentnímu vývoji. Detailní informace o této metodě v kapitole **Literární rešerše**.

4.2 Metody analýzy dat

Celý proces analýzy dat byl veden s ohledem na potřebu zachování objektivity a kvality. Využití nahrávek a doslovných prepisů minimalizovalo riziko mylné interpretace výpovědí, kódování více výzkumníky a průběžné konzultace pomohly sladit význam kategorií, a triangulace spolu s validací výsledků zajistily, že žádný podstatný závěr nestojí pouze na jediném zdroji dat.

4.2.1 Literární rešerše

Detailní metodika vyhledávání a výběr zdrojů pro literární rešerše jsou v příslušné kapitole **Literární rešerše**. Efektivní výběr zdrojů pro literární rešerši a přehled problematiky výzev zveřejňování informací o udržitelnosti zajistila uskutečněná **Bibliometrická analýza**.

4.2.2 Polostrukturované rozhovory s podniky

Všechny provedené rozhovory byly nahrány a následně přepsány s využitím automatizačního nástroje pro přepis. Přepisy nejsou zveřejněny, protože je nebylo možné smysluplně anonymizovat bez vynechání klíčových informací.

Analýza dat shromážděných z rozhovorů proběhla s využitím tematické analýzy, která je flexibilní a široce používanou metodou pro identifikaci a analýzu vzorců (témat) v kvalitativních datech. Cílem bylo systematicky uspořádat a popsat rozsáhlý textový materiál (160 000 slov, cca 350 stran) a interpretovat jeho klíčové aspekty ve vztahu k výzkumným otázkám. Pro zajištění vědecké přísnosti a důvěryhodnosti se proces řídil fázovým modelem, který popsali Nowell et al. (2017). Jedná se o i) seznámení se s daty, ii) generování počátečních kódů, iii) hledání témat, iv) revize témat v) definice a názvy témat a vi) prezentace výsledků.

Kódování výroků

Pro analýzu rozhovorů byl využit software Atlas.ti. Úvodní kódování provedl primární kodér, který se osobně zúčastnil téměř všech rozhovorů a byl důkladně seznámen s kompletním souborem dat.

Kódování prepisů rozhovorů bylo realizováno induktivně-deduktivním přístupem. Nejprve jsme formulovali předběžný soubor témat výzev na základě literární rešerše (viz **Hypotéza 1**) a pilotního rozhovoru. Během kódování prepisů dalších rozhovorů pak byla formulována nová témata pokrývající další výzvy a kontextuální informace podle toho, co skutečně v rozhvorech zaznívalo.

Průběžně docházelo k aktualizacím a reformulaci jednotlivých témat, čímž bylo zajištěno, že žádné téma nebylo vynecháno. Výstupem kódování byl seznam témat. Ze 14 rozhovorů bylo původně celkem zařazeno 948 dílčích kódovaných segmentů (výroků) do 17 hlavních identifikovaných témat.

Toto systematické zpracování umožnilo nejen kvantifikovat četnost výskytu identifikovaných typů témat výzev pro dokreslení jejich významnosti, ale především lépe porozumět jejich příčinám a souvislostem.

Tabulka 3: Seznam původních témat (kódů) na základě kvalitativní analýzy 14 polostrukturovaných rozhovorů s podniky včetně definice kódu pro objektivní zařazení a četnosti výroků (obsahuje duplikace napříč kódy).

Témata (kódy)	Popis kódu	Četnost výroků
Technické výzvy ESRS	sekundární analýzy, dvojí významnost, měření, ukazatele, strategie	132
Postoj vůči ESG	názor, osoby, firmy, lidí, obecně ve společnosti	102
Zdroj	popis či nedostatek – časový, lidský (konzultanti), finanční a další	288
Právní prostředí	legislativa, komentáře, právní prostředí, certifikace, ISO	74
Data	sběr, datové problémy, ukazatele, systémy, digitalizace a IT	117
Přidaná hodnota	pozitiva tak i nesmyslnost a kontraproduktivita ("je to k ničemu", "zbytečnost")	84
Hodnotový řetězec	dodavatelé, klienti, vztahy a s nimi spjatá témata (sběr dat)	84
Komplexnost	složitost a náročnost úkolu, zahlcení, je toho moc	93
ESRS standard	komentář přímo na standard – jazyk, struktura apod.	74
Reálné změny	na byznys, realitu, přizpůsobení, opatření spojená a zmíněná s ESRS či ESG	90
Motivace	motivátory pro zavádění ESRS, případně ESG obecně	69
ESG tým	popis týmu, velikosti, jejich vzdělání a rolí, souvisí i se zdrojem, lze zahrnout konzultanty a nástroje	140
Požadavky	nároky, nápady, vytýkání problémů pro partnery či obecně	78
Komunikace	popis, strategie, pomůcky, jak probíhá, výzvy, skupiny, rady	85
Duplikace	úkolů, zejména pak data	13
Edukace	přímá i nepřímá	45
Specifické informace podniku	charakteristiky podniku, specifické výzvy pro daný sektor, byznys apod.	18

Tvorba výsledných témat

Vytvořená témata (kódy) byla následně analyzována a seskupována do širších, zastřešujících témat. Tento krok již probíhal kolaborativně v rámci výzkumného týmu. Primární kodér představil návrh tematické struktury (viz předchozí podkapitola) a ostatní členové týmu poskytovali zpětnou vazbu. Společně se diskutovalo o významu jednotlivých kódů a jejich vzájemných vztazích.

Témata byla v tomto procesu opakovaně revidována, zpřesňována, slučována a rozdělována, dokud tým nedosáhl konsenzu na jejich finální podobě a definicích. Hlavní témata byla současně strukturována do jednotlivých podtémat. Toto je finální struktura, která je prezentovaná v této výzkumné zprávě v kapitole **Výzvy a překážky českých podniků při implementaci ESRS**.

Během finalizace témat a podtémat z výroků byla sloučena některá původní témata, a to „Hodnotový řetězec“ (sloučen s „Data“ a „Duplikace“) a „ESRS standardy“, „Komplexnost“ a „Technické výzvy ESRS“ (sloučeny do nového tématu „ESRS standardy“). „Postoj vůči ESG“ a „Přidaná hodnota“ byly sloučeny

do „Přidaná hodnota (pozitiva i negativa)“. Téma „Specifické informace podniku“ bylo využito pouze pro popis vzorku, a tedy nezahrnuto v analýze. Výsledná témata prezentovaná v této zprávě jsou:

1. Vzdělávání a budování kapacit (45);
2. Interní a externí komunikace (85);
3. Motivace (69);
4. ESG tým (140);
5. Právní prostředí (74);
6. ESRS standardy (309);
7. Data (210);
8. Zdroje (288);
9. Reálné změny (90);
10. Přidaná hodnota (pozitiva i negativa) (162).

Do určité míry bylo nutné výsledky z důvodu anonymizace reinterpretovat nebo sjednotit, čímž mohlo dojít k určitému zkreslení. Snahou výzkumného týmu každopádně bylo ve výsledcích zachytit výroky a slovní obraty co nejvěrněji.

4.2.3 Focus groups

Data z focus groups byla analyzována formou podrobných zápisů. U focus groups jsme se zaměřili na identifikaci shodných témat a konsensů či odlišných pohledů mezi účastníky. Klíčové body z diskusí byly porovnány s výsledky individuálních polostrukturovaných rozhovorů s podniky, focus groups tak sloužily jako verifikační nástroj. Byly odkryty nové postřehy vyplývající z interakce skupiny, kdy se účastníci navzájem inspirovali, či si oponovali.

Výsledky z focus groups jsme následně strukturovali do identifikovaných témat viz [Tvorbě výsledných témat](#).

4.2.4 Proxy expertní rozhovory s poradci

Přepisy tří expertních rozhovorů s poradci byly zpracovány pomocí detailních poznámek. Stejně jako u výsledků z focus groups byly hlavní poznatky strukturovány do identifikovaných témat viz [Tvorbě výsledných témat](#). Díky tomu bylo možné nejen doplnit vzorek pomocí proxy informací o další nezahrnuté podniky, ale také porovnat vnější perspektivu poradců s interní perspektivou jednotlivých firem.

4.2.5 Triangulace dat

V další fázi byla provedena triangulace dat, tj. vzájemné srovnání a kombinace poznatků ze všech zdrojů. Zjištění z rozhovorů byla konfrontována s poznatky z focus groups a expertních rozhovorů. Pokud se určitá výzva opakovaně potvrdila napříč různými metodami, lze ji považovat za robustní. Naopak výzvy, které zazněly jen ojedinele, by měly být posuzovány obezřetně s ohledem na kontext (např. specifické pro určitý podnik či daného respondenta).

V poslední fázi byly výsledky porovnány vůči poznatkům z literární rešerše. Tím bylo zajištěno testování poznatků i v rámci aktuálního výzkumu. U kroku porovnávání výsledků s literaturou je velmi důležitá obezřetnost výzkumného týmu při chápání kontextu výzkumu (včetně časového období, robustnosti poznatků a použitých metod).

4.2.6 Kulatý stůl

Validace výsledků proběhla za účasti partnerů výzkumu formou kulatého stolu. Předběžné závěry (zejména identifikovaný seznam potřeb podniků vůči státu či jiným aktérům) byly prezentovány zástupcům relevantních institucí, kteří měli možnost poskytnout zpětnou vazbu a upřesnění. Pomocí strukturované diskuze a hlasování byly prioritizovány nejvýznamnější potřeby, to znamená, že experti vyjádřili, které oblasti považují za nejkritičtější k řešení.

4.3 Etika výzkumu

Během celého výzkumu byl kladen důraz na transparentnost a etické principy. Všichni účastníci rozhovorů, focus groups a kulatého stolu poskytli informovaný souhlas se zapojením do výzkumu. Respondenti nahrávaných rozhovorů (polostrukturované se 14 podniky a proxy expertní s 3 poradci) poskytli navíc informovaný souhlas s nahráváním.

Pro zajištění anonymity byly všechny výroky prezentované ve výsledcích anonymizovány a v některých případech reinterpretovány tak, aby nebylo možné identifikovat konkrétní podnik či osobu, avšak se snahou o maximální zachování původního významu.

V přípravných fázích tohoto výzkumu byly využity nástroje umělé inteligence. Pro konzultace návrhu metodiky a struktury výzkumu byl využit jazykový model GPT-4o (OpenAI). V rámci literární rešerše byl použit nástroj NotebookLM (Google) k sumarizaci a analýze textů. Samotná kvalitativní analýza, včetně kódování a tvorby témat, probíhala výhradně manuálně. Plnou odpovědnost za finální interpretace a závěry nese autorský tým mutualusu.

5. Literární rešerše

Předmětem literární rešerše byly publikace identifikované předcházející bibliometrickou analýzou. Tato analýza určila hlavní trendy ve zkoumané problematice implementace zveřejňování informací o udržitelnosti, více specificky pak implementace ESRS.

Metodika vyhledávání a hlavní zdroje

Vyhledávání publikací nebylo striktně omezeno datem vydání, ale byly upřednostněny publikace z roku 2024 a 2025. Samotné vyhledávání proběhlo pomocí softwaru Harzing's Publish or Perish. Vyhledávání vědeckých publikací bylo doplněno vyhledáváním dalších relevantních dokumentů evropských podnikových asociací, velkých poradenských společností a dalších relevantních institucí.

Od vyhledávání termínu ESRS bylo postupně upuštěno, jelikož zkratka reprezentuje další nesouvisející koncepty¹. Pro jednotlivé dotazy vyhledávání byla využita následující klíčová slova v různých kombinacích a spojeních: ESRS, Czech Republic, research, sustainability ESRS, sustainability, reporting, CSRD.

Hlavní prohledávané zdroje informací tvořily akademické časopisy (Journal of Cleaner Production, Sustainability, Accounting in Europe, Accounting, Auditing & Accountability Journal), vyhledávač akademické literatury (Google Scholar, Crossref), veřejné instituce ČR a EU (Evropská komise, Ministerstvo financí ČR, Ministerstvo životního prostředí ČR, Český statistický úřad, EFRAG, Rada vlády pro udržitelný rozvoj) a studie poradenských společností (EY, PwC, KPMG).

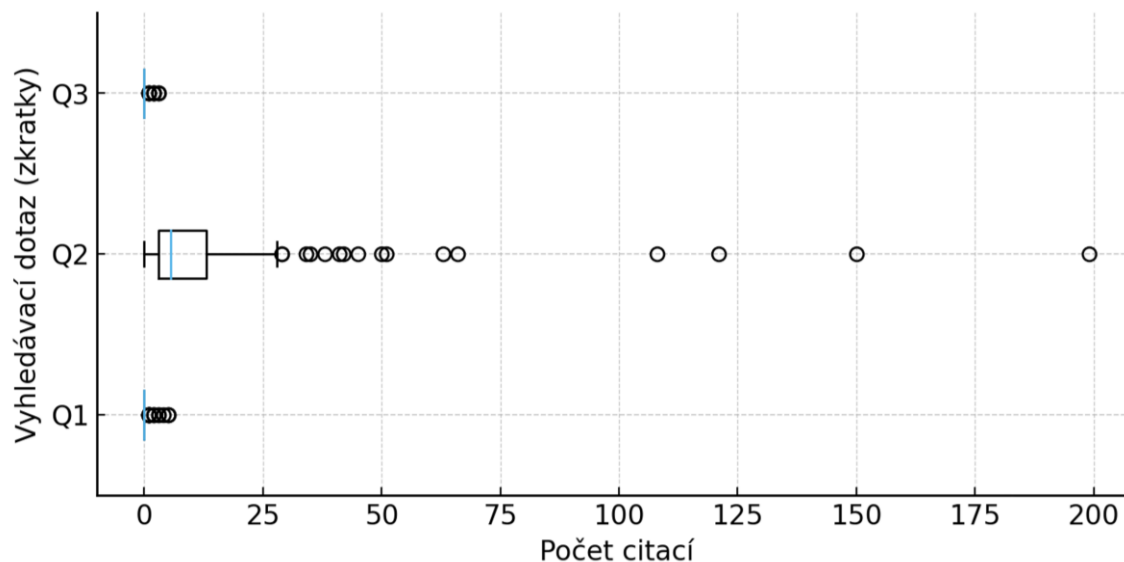
Výzkum čerpá mimo jiné z poznatků těchto autorů a institucí: EFRAG, Müller, Galeotti et al., Kwarto et al., Traxler et al., Yahaya, Wagenhofer, Hristov & Searcy, Krčál či Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC).

5.1 Bibliometrická analýza

Byla provedena základní bibliometrická analýza vědecké literatury s cílem zachytit hlavní trendy ve výzkumu v oblasti zveřejňování informací o udržitelnosti. Na základě úvodních explorativních skenů literatury není v analýze zahrnuto české vyhledávání, různé dotazy vyhledávání v češtině či o českém podnikatelském prostředí totiž opakovaně vracely 0 záznamů, což potvrdilo absenci těchto studií. Finální analýza zahrnovala tři dotazy vyhledávání s omezením na maximálně 200 záznamů:

- Q1: zdroj: Google Scholar; rok vydání: 2024–2025; klíčová slova: „sustainability, reporting, ESRS, CSRD, omnibus“
- Q1 výsledek: 199 záznamů, průměr 0,2 citace/publikace
- Q2: zdroj: Google Scholar; rok vydání: 2024–2025; klíčová slova: „sustainability reporting AND (implementation OR issues OR challenges)“
- Q2 výsledek: 188 záznamů, průměr 12,6 citace/publikace
- Q3: zdroj: Crossref; rok vydání: 2020–2025; název publikace: „European Sustainability Reporting Standards“
- Q3 výsledek: 87 záznamů, průměr 0,3 citace/publikace

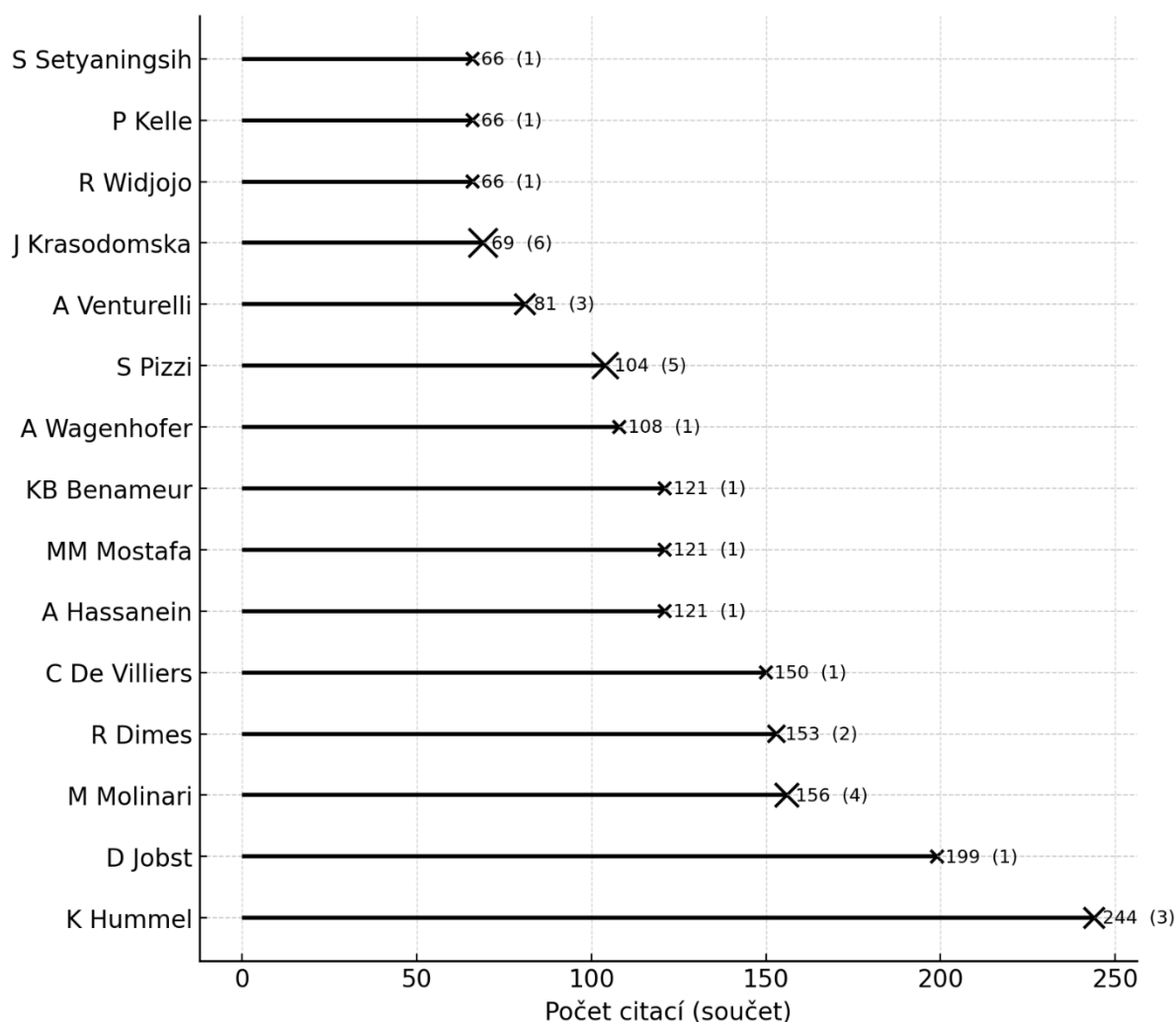
¹ Např. Environmental and Social Review Summary, Epidural Spinal Cord Recordings či European Sleep Research Society.



Graf 1: Počty citací publikací jednotlivých dotazů vyhledávání Q1-Q3 (popis viz výše).

Bibliometrická analýza ukazuje, že soubor vědecké literatury zaměřené přímo na ESRS je zatím malý a má velmi nízkou citovanost. Naopak publikací k tématu zveřejňování informací o udržitelnosti (sustainability reporting) je rozsáhlé množství a citovanost je významně vyšší. V dotazu Q2 je celkem 2365 citací a medián počtu citací na publikaci je 6,0. To potvrzuje, že diskuze o implementačních výzvách je aktuálně ukotvena spíše v obecnějším rámci zveřejňování informací o udržitelnosti, zatímco ESRS-specifické poznání teprve začíná vznikat. Mezi zdroji výrazně vystupují časopisy jako *Sustainability* a *Management Decision*, což indikuje, že se zkoumaná problematika týká do velké míry řízení a rozhodovacích procesů.

Identifikovaná absence ESRS-specifických publikací pro náš výzkum znamenala, že bylo nutné se opřít spíše o literaturu zaměřenou na zveřejňování informací o udržitelnosti (sustainability reporting). Současně analýza potvrdila naši úvahu o potřebě zajistit pro výzkum primární data a nespolehat se na velmi omezený soubor tematicky relevantních publikací.



Graf 2: Top 15 autorů dle součtu citací. V závorce je uveden počet neduplicitních publikací (velikost křížku).

5.2 Základní pojmy a kontext relevantní pro výzkum

5.2.1 Podniková udržitelnost a výkaznictví

Udržitelnost

Koncept udržitelnosti nebo trvale udržitelného rozvoje představuje široký, holistický koncept zaměřený na dosažení dlouhodobé rovnováhy mezi environmentální, sociální a ekonomickou dimenzí na globální úrovni. Původní definice v Brundtlandově zprávě z roku 1987 zní: „*Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti, aniž by ohrožoval schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby.*“ (World Commission on Environment and Development, 1987) Aktuálně je koncept udržitelnosti definován Cíli udržitelného rozvoje OSN (SDGs) a Agendou 2030 (Pantazi, 2024). Ačkoliv Agenda 2030 vybízí podniky k větší společenské a environmentální

zodpovědnosti a integraci informací o udržitelnosti do jejich výkaznictví, primárně se soustředí na globální a celospolečenské cíle (Donner et al., 2025).

Podniková udržitelnost, ESG

Pro byznys má udržitelný rozvoj dvojí význam. Podniky poskytují zboží a služby, které uspokojují potřeby současných a budoucích generací a je třeba zachovat dlouhodobou životaschopnost podniků pro kontinuální zajišťování těchto potřeb (Barker, 2025). Zároveň činnost podniků vytváří negativní externality (znečištění složek životního prostředí těžkými kovy, produkce odpadů, odlesňování, zdravotní rizika pro spotřebitele) a soukromé ekonomické zájmy mohou být realizovány na úkor stávajících i budoucích generací, což je v rozporu s konceptem udržitelného rozvoje (Barker, 2025).

Pojmu podniková udržitelnost lze rozumět jako proces, při kterém podnik řídí a popisuje svou výkonnost z hlediska udržitelnosti. Pro větší srozumitelnost bývá podniková udržitelnost nazývána opisem jejích hlavních témat jako i) environmentální odpovědnost (E, environmental), ii) sociální odpovědnost (S, social) a iii) kvalita řízení (G, governance), odtud často používaná zkratka ESG.

Hodnocení své udržitelnosti provádí podniky nejčastěji podle některého z k tomu určených rámců nebo standardů (například pro emise skleníkových plynů GHG Protokol, pro celkovou udržitelnost standardy GRI) (Setyaningsih et al., 2024). Standardizace zajišťuje především i) snadnou porovnatelnost výsledků, ii) transparentnost a důvěryhodnost informací iii) efektivitu (podniky nemusí vyvíjet vlastní metody), iv) snadnou kompatibilitu (s veřejnou regulací nebo jinými standardy). Tyto faktory tvoří základ pro oblast výkaznictví udržitelnosti, jež se od původně dobrovolných iniciativ postupně vyvíjí v regulovanou povinnost.

Výkaznictví podnikové udržitelnosti

Výkaznictví podnikové udržitelnosti znamená systematické vedení a zveřejňování informací o podnikání v oblastech životního prostředí, sociálních otázkách a správy a řízení. Historicky vzniklo v 80. a 90. letech 20. století jako reakce na ekologické havárie a rostoucí tlak veřejnosti. Firmy zpočátku dobrovolně vydávaly zprávy v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem (Donner et al., 2025; Kosi & Relard, 2024; Setyaningsih et al., 2024; Sundarassen et al., 2024). První široce uznávaný metodický rámec přinesla Global Reporting Initiative v roce 1997 (pilotní) a 2000 (oficiální) (Sundarassen et al., 2024), vznikaly i specializované standardy jako GHG Protocol (emise skleníkových plynů) nebo CDP (Sundarassen et al., 2024). V první dekádě 21. století se výkaznictví podnikové udržitelnosti začalo integrovat do výročních zpráv a stalo se důležitým zdrojem dat určených primárně pro investory a ratingové agentury.

Od roku 2014 upravuje v EU vykazování informací o podnikové udržitelnosti směrnice NFRD, která byla v roce 2022 nahrazena směrnicí CSRD zavádějící povinné reportování podle standardů ESRS (CSRD, 2022). Paralelně na globální úrovni vznikla harmonizace prostřednictvím ISSB (IFRS S1 a S2) (Hummel & Jobst, 2024). Motivací pro vznik těchto standardů je primárně identifikovaná potřeba spolehlivých a srovnatelných informací, které pomáhají investorům řídit rizika a podnikům identifikovat úspory a příležitosti (Rusu et al., 2024).

5.2.2 Co jsou ESRS

Evropské standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti (ESRS) jsou nové standardy výkaznictví podnikové udržitelnosti v EU určující jaké informace o životním prostředí, sociálních otázkách a správě a řízení musí podniky zveřejňovat. Podle konceptu dvojí významnosti (udržitelnosti) by podniky měly poskytovat informace o tom, jak ovlivňují lidi a planetu a jak naopak udržitelnost

ovlivňuje podniky samotné. Tyto informace mají tvořit zvláštní oddíl výroční zprávy a být v digitálním formátu (Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2023/2772, 2023, dále jen „ESRS“). Standardy pokrývají jak kvalitativní, tak kvantitativní a dále pak historické a nově i výhledové informace o udržitelnosti v oblastech:

- správy, řízení a dohledu,
- strategie a obchodního modelu,
- politik a opatření,
- ukazatelů a cílů.

Standardy mají strukturu dvou průřezových a deseti tematických standardů (např. změna klimatu, znečištění, pracovní podmínky či etika podnikání). Původně byly plánované i odvětvové standardy, jejich budoucnost je však aktuálně nejistá.

Důvodem vzniku ESRS je poskytnout investorům a dalším uživatelům srovnatelné a spolehlivé informace o podnikové udržitelnosti. Toho má být docíleno jednotnými pravidly (standardem) pro zveřejňování informací. ESRS je tedy rámcem podporující transparentnost podniků, která má zajistit dostatek kvalitních informací uživatelům, a tím posílit jejich rozhodovací schopnosti (ESRS, 2023). ESRS naopak nezavádí povinnost implementovat udržitelnostní principy do výrobních procesů či řízení podniku. Samotnou implementaci podnikové udržitelnosti výkaznictví nenařizuje, ale zvýšená transparentnost, rostoucí reputační rizika a tlak relevantních subjektů na ni vytváří tlak.

Aktualizace a redukce ESRS

V průběhu roku 2025 dochází ke zjednodušení původních ESRS v rámci legislativního balíku Omnibus I, viz níže. EFRAG získal mandát pro revizi ESRS 1.0 na snížení objemu požadavků a celkové zpřesnění a vyjasnění některých částí. K srpnu 2025 se například jedná o snížení celkového počtu datových bodů o 68 %, snížení počtu povinných datových bodů o 57 % a snížení celkové délky standardů o 60 % (EFRAG, 2025a). Zachovává se koncept dvojí významnosti a základní struktura ESRS. Je doplněn princip „férové prezentace“ informací a jsou nově zakomponovány požadavky na ekodesign a principy oběhového hospodářství v návaznosti na Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1781 o ekodesignu udržitelných výrobků (ESPR). Pro první vlnu zveřejňujících podniků jsou představeny úlevy, například možnost dočasně vynechat vykazování Scope 3 emisí či dat o biodiverzitě (ESRS E4) a finančních dopadů v letech 2024–2026 (Evropská komise, 2025b).

EFRAG by měl předložit svůj finální technický návrh revize ESRS do konce listopadu 2025. Přesné datum vstupu následné novely směrnice v platnost, a tím i datum přijetí pozměněných ESRS, nebylo v době zpracování této výzkumné zprávy známo (EFRAG, 2025b).

5.2.3 Historie zveřejňování informací o podnikové udržitelnosti v EU

2014–2015 – NFRD a Pařížská dohoda

Kolem roku 2015 nastává zlom ve společenském povědomí o změně klimatu jako globálním riziku a vzniká politický tlak na hledání řešení. V roce 2015 je přijata Pařížská dohoda o změně klimatu a Cíle udržitelného rozvoje OSN. Zveřejňování informací o podnikové udržitelnosti má být jedním z pilířů pro řešení této krize (Hummel & Jobst, 2024).

Hlavním důvodem pro vytvoření jednotného výkaznického rámce bylo zmenšit rostoucí mezeru mezi poptávkou po nefinančních informacích (zejména od investorů) a omezenou nabídkou ze strany

podniků. Kvůli tomuto informačnímu nedostatku výrazně stoupal počet individuálních žádostí o nefinanční informace, které musely podniky řešit (CSRD, 2022).

Dobrovolné zveřejňování nefinančních podnikových informací snižuje informační asymetrii mezi investory a mezi manažery a akcionáři, což vede k nižšímu odhadovanému riziku, vyšší likviditě trhu a nižším nákladům na kapitál (Hummel & Jobst, 2024). V návaznosti na to Evropská komise v roce 2018 zavádí Akční plán pro financování udržitelného růstu, jehož součástí bylo i posílení zveřejňování informací o podnikové udržitelnosti.

Směrnice 2014/95/EU (NFRD) zavádí v roce 2014 povinnost zveřejňovat vybrané nefinanční informace pro velké podniky veřejného zájmu s více než 500 zaměstnanci. Povinnost se uplatnila na finanční roky začínající 1. ledna 2017 nebo v průběhu kalendářního roku 2017. Jejím cílem bylo zvýšit relevanci, konzistenci a srovnatelnost informací zveřejňovaných některými velkými společnostmi a skupinami v celé EU a stimulovat změny směrem k udržitelné globální ekonomice.

Postupně se však ukázalo, že zveřejňované informace často nebyly dostatečně úplné a neposkytovaly dostatečnou porovnatelnost a spolehlivost (CSRD, 2022). Situaci pro uživatele informací dále komplikovala fragmentace používaných standardů pro zveřejňování informací o udržitelnosti.

2019–2020 – Zelená dohoda

Rostl zájem o udržitelnost ze strany investorů a občanské společnosti, a tím i regulátorů, o informace o environmentálních a sociálních dopadech firem. V Evropě vyústil společenský a politický tlak v prosinci 2019 v přijetí souboru politických akcí s cílem učinit Evropu klimaticky neutrální do roku 2050 – Zelenou dohodu.

V reakci na pandemii COVID-19 v květnu 2020 EU oznámila balíček na obnovu ve výši 750 miliard EUR, jehož nedílnou součástí je i Zelená dohoda (Hummel & Jobst, 2024). To posílilo důraz na udržitelnost v rámci ekonomické obnovy, což nepřímo podpořilo poptávku po souvisejících informacích.

NFRD byla opakovaně kritizována za nedostatky ohledně srovnatelnosti, konzistence a spolehlivosti poskytovaných informací a za omezený počet zahrnutých podniků. Tyto nedostatky byly potvrzeny přezkumem Evropské komise a připravily cestu pro podstatnou revizi NFRD. Dle odborníků byl mandát na reportování udržitelnosti potřeba k transformaci reportingu na nástroj transparentnosti a odpovědnosti a k prevenci greenwashingu (Hummel & Jobst, 2024). V roce 2019 pokyny EU k NFRD poprvé zmiňují koncept dvojí významnosti, který je v ESRS klíčový.

Jako součást Akčního plánu EU pro financování udržitelného růstu z roku 2018 byla přijata dvě nařízení klíčová pro orientaci kapitálových toků do udržitelnějších oblastí: Nařízení (EU) 2019/2088 o zveřejňování informací souvisejících s udržitelností ve finančních službách (SFDR) a Nařízení (EU) 2020/852 o zřízení rámce pro usnadnění udržitelných investic (Taxonomie EU) (Hummel & Jobst, 2024). Bylo očekáváno propojení těchto nařízení s novou směrnicí CSRD.

2022 – Přijetí CSRD

Ekonomická situace v EU se stabilizovala a měla růstový výhled, což podporovalo společenskou odpovědnost a trend zavádění konceptů podnikové udržitelnosti. Vydaná Směrnice 2022/2464 (CSRD), účinná od 14. prosince 2022, nahradila nevyhovující NFRD a přinesla nový vysoký standard pro zveřejňování informací o udržitelnosti podniků, který pro první vlnu podniků platil od finančního roku 2024 (tedy první zprávy se zveřejnily v roce 2025) (Hummel & Jobst, 2024). CSRD tak významně určila další směřování EU v oblasti otevřenosti a dostupnosti informací o podnicích a jejich řízení.

Rozšířil se okruh povinných subjektů na všechny velké podniky, kótované malé a střední podniky (s výjimkou mikropodniků), mateřské společnosti velkých skupin i vybrané podniky ze třetích zemí s významnou přítomností na trhu EU. Dle odhadu EU se měla prostřednictvím CSRD povinnost postupně rozšířit z 11 700 (spadají pod NFRD) subjektů na asi 50 000 (spadají pod CSRD) (Evropský parlament, 2022).

Směrnice CSRD objasňovala a specifikovala koncept dvojí významnosti z NFRD z roku 2019. Rozšířil se požadavek na informace z celého hodnotového řetězce. Byla stanovena povinnost zveřejnění informací v jednotném elektronickém formátu (ESEF) s digitálním označováním. Zprávy o udržitelnosti (výkazy o udržitelnosti) už nemají tvořit samostatný dokument, ale mají být integrovány do výroční zprávy a vydávány paralelně s výkazy finančními. Nástrojem pro zajištění kvality informací má být ověřování zpráv auditory postupně od omezeného ujištění k přiměřenému ujištění.

Dle analýzy MF ČR se v České republice zveřejňování informací o udržitelnosti mělo již v roce 2026 dotknout podniků zaměstnávající asi 25 % pracovní síly ČR (1978 podniků) (Ministerstvo financí ČR, 2024). Podle odhadu měla implementace CSRD vést k přibližně desetinásobnému nárůstu veřejně dostupných informací o emisích skleníkových plynů podniků oproti těm, které byly aktuálně zveřejňovány prostřednictvím systému EU ETS I (Ministerstvo financí ČR, 2024).

2023 – Přijetí první sady ESRS 1.0

Nařízením (EU) 2023/2772 z 31. července 2023 byla oficiálně přijata první sada závazných standardů ESRS pro podávání zpráv o udržitelnosti. Tyto standardy, závazné podle směrnice CSRD, měly zajistit informace nezbytné pro pochopení dopadů podniku na otázky udržitelnosti a vlivu těchto otázek na vývoj, výkonnost a postavení podniku. ESRS poskytl komplexní standardizaci informací o podnikové udržitelnosti na úrovni 10 témat a 1073 jednotlivých datových bodů (EFRAG, 2025a). Nařízení vstoupilo v platnost krátce po vyhlášení a použilo se pro účetní období začínající 1. ledna 2024 nebo později pro společnosti spadající pod NFRD (ESRS, 2023).

ESRS přinesly do výkaznictví podnikové udržitelnosti revoluční změny. Podniky musely nově popsat svoje podnikání z pohledu dvojí významnosti udržitelnosti, tedy jaká ESG rizika je mohou ohrozit a jaké dopady jejich podnikání může způsobit (ESRS, 2023). Dotčené podniky dále musely začít ve velmi krátkém časovém horizontu sbírat data, která nikdy nesbíraly (např. informace o materiálových tocích) a shromažďovat informace, se kterými neměly zkušenosti (ukazatele o hodnotovém řetězci či údaje o spravedlivé mzdě a platových nerovnostech) (ESRS, 2023). Podniky v různé míře musely budovat či zvětšovat ESG týmy a zavádět potřebné systémy a procesy.

2025 – Přijetí zjednodušujícího balíčku „Omnibus I“

V období 2022–2025 se zásadně proměnily geopolitické a socioekonomické podmínky v EU. Válka na Ukrajině přispěla k energetické krizi v Evropě, k růstu cen a oslabení evropské průmyslové základny. EU zároveň čelila zvyšujícímu se obchodnímu napětí mezi Čínou a USA. Tyto faktory vytvořily politický tlak na hledání rovnováhy mezi ambicemi Zelené dohody a potřebou posílit konkurenceschopnost evropských podniků.

Za těchto okolností vznikl balíček návrhů změn podnikové regulace Omnibus I, jehož hlavním cílem je zjednodušení pravidel, snížení administrativní zátěže a uvolnění dodatečné investiční kapacity. Podle Komise by měl podnikům přinést administrativní úlevu v odhadované výši přes 6 miliard EUR (Evropská komise, 2025c). Balíček zároveň reaguje na kritiku vycházející ze zprávy Maria Draghi

o konkurenceschopnosti Evropy i na požadavky Budapešťské deklarace, která požadovala „revoluci ve zjednodušování“ (Evropská komise, 2025c).

Komise explicitně zdůraznila, že záměrem není odklon od cílů Zelené dohody a Akčního plánu pro udržitelné financování (Evropská komise, 2025a). Konzultace s podniky a dalšími zúčastněnými stranami potvrdily širokou podporu cílům CSRD a CSDDD, ale zároveň poukázaly na nutnost zjednodušení a harmonizace implementace (Evropská komise, 2025a).

Dle návrhu Omnibus I ke zjednodušení dochází pomocí snížení rozsahu subjektů, na něž se povinný reporting vztahuje, přibližně o 80 % (Evropská komise, 2025a). Povinnost zůstává jen pro podniky s více než 1000 zaměstnanci (a s obratem nad 50 mil. EUR nebo bilanční sumou nad 25 mil. EUR). Tím se má počet povinných subjektů vrátit řádově na úroveň v roce 2014 před přijetím CSRD² (Evropská komise, 2025a).

Druhá vlna firem, které měly reportovat za rok 2025, získala dvouletý odklad a má začít reportovat až od finančních let 2027 (reportování v roce 2028) (Evropská komise, 2025a).

2025 – Tvorba ESRS 2.0

Viz předešlá podkapitola „Co jsou ESRS“.

5.3 Aktuální stav poznání

Akademický i aplikovaný výzkum reaguje na rychle se měnící evropské požadavky se zpožděním. Závěry je proto nutné číst ve světle aktuální regulace a její interpretace. V ČR nadále chybí vlastní empirické studie primárně o implementaci ESRS a mezinárodně je publikací s přímým zaměřením na implementaci zatím málo. Zobecnitelnost řady studií je omezená kvůli kontextu národnímu (např. Německo, Itálie, Rakousko) či odvětvovému (např. potravinářství, ropa a plyn) (Setyaningsih et al., 2024). To potvrzuje význam tohoto výzkumu.

Regulace a motivace

Compliance se stala primární a rychle rostoucí hnací silou pro zveřejňování informací o udržitelnosti. Například mezi léty 2023 a 2024 vzrostlo compliance jako hlavní motivační faktor pro implementaci zveřejňování ESG z 38 % na 59 %. Evropské podniky compliance jako hlavní motivaci uváděly v 63 % a podniky s více než 5000 zaměstnanci až v 75 % (Sexl, 2024).

Mezi podniky přetrvává nejistota a nejednotné výklady nových předpisů EU v oblasti udržitelnosti (ESRS, CSDDD, EUDR). Různé interpretace pak vedou k overcompliance a tlaku na zajištění jasnějších pokynů (Cambou, 2025). Řada podniků ospravedlňuje svůj reaktivní nebo nečinný postoj tvrzením, že vyčkávají na směrnice od státních úřadů nebo Evropské unie (Cambou, 2025).

Povinné zveřejňování informací o udržitelnosti (NFRD a CSRD) zároveň prokazatelně zvyšuje objem a transparentnost zveřejňovaných informací. Například dochází k 50procentnímu nárůstu zveřejňování SDGs u německých nadnárodních společností po zavedení povinnosti (Donner et al., 2025).

² Na základě aktuálního politického směřování EU (k září 2025) je pravděpodobné, že se rozsah povinných subjektů ještě před vstupem v platnost sníží, a dojde tak fakticky k deregulaci.

Data a systémy

Klíčovou výzvou je sběr, validace a správa dat. Až 42 % účastníků studie zmiňuje, že se potýkají s příliš mnoha různými zdroji dat, zatímco 38 % uvádí problémy s kvalitou a spolehlivostí dat (Sextl, 2024).

Dle KPMG většina firem (47 %) v roce 2024 navíc stále používala tabulky Excel ke správě ESG dat (KPMG, 2024).

Nedostatečná transparentnost v metodikách výpočtu emisí skleníkových plynů je rovněž vážným problémem pro srovnatelnost a spolehlivost dat, jelikož jen 43 % ze 100 analyzovaných společností uvádí pokrytí celé konsolidované skupiny (Frank Bold, 2024).

Raná analýza 166 společností v EU, které publikovaly integrovanou zprávu o udržitelnosti v roce 2023, odhalila nízký průměrný soulad s ESRS (cca 37 %), přičemž nejvyšší soulad byl v oblasti správy a řízení podniku (Raimo et al., 2025).

Organizace, kapacity a ESG týmy

CSRD zvýšilo poptávku po odbornících na oblasti podnikové udržitelnosti, zejména u společností, které musí povinně vykazovat (Funke et al., 2024). Dle studie KPMG (2024) 90 % organizací plánuje v příštích třech letech zvýšit investice do ESG, přičemž hlavními oblastmi jsou vyhrazený personál (43 %), specializovaný software (40 %) a školení zaměstnanců (38 %) (KPMG, 2024). Specializovaná ESG oddělení vykazují vyšší poptávku po najímání nových odborníků (34 %) ve srovnání s finančními (16 %) nebo jinými odděleními (22 %) (Sextl, 2024).

Celková úroveň připravenosti firem v EU na ESRS je nerovnoměrná a mnohé firmy vyčkávají na sektorově specifické standardy (Leal Filho et al., 2025). Připravenost podniků se značně liší podle jejich velikosti a sektoru. Větší podniky a podniky působící v ekologicky citlivých odvětvích vykazují vyšší úroveň souladu s požadavky ESRS (Leal Filho et al., 2025; Raimo et al., 2025). Tyto podniky jsou pod větším tlakem na transparentnost. Firmy z agro-potravinářského a lesnického sektoru se jeví jako připravenější než firmy z těžebního a textilního průmyslu (Cambou, 2025). Současně NFRD podniky již mají existující systémy na reporting, což zvyšuje výslednou kvalitu jejich zpráv (Kosi & Relard, 2024).

Bankovní a finanční sektor je v ESG reportingu neaktivnější, kdy 67 % organizací zveřejnilo zprávu do roku 2023 (Sextl, 2024). Naopak malé a střední podniky se potýkají s omezenými zdroji a nedostatkem podpory (Donner et al., 2025; Setyaningsih et al., 2024).

Hodnotový řetězec a proporcionalita

CSRD rozšiřuje požadavky na reporting o udržitelnosti na celý hodnotový řetězec společností. ESRS přiznávají problémy při získávání informací z hodnotového řetězce (proporcionalita), zejména od těch, na které se povinnosti nevztahují (Hummel & Jobst, 2024; Leal Filho et al., 2025). Menší dodavatelé mohou čelit vytěsňování z dodavatelských řetězců kvůli administrativním nárokům (Cambou, 2025).

Komunikace a reputace

V praxi dominuje jednosměrná komunikace až obousměrná komunikace (konzultace). Vícestranné participativní formy komunikace se v oblasti ESG téměř neobjevují, což odráží formální či opatrný charakter komunikace podniků o ESG (Galli et al., 2024). Formálnost komunikace potvrzuje i analýza 100 ESRS zpráv o udržitelnosti (2024), ve které 89 zkoumaných podniků neposkytlo jasné informace o tom, zda a jak jsou správní, řídicí a dozorčí orgány informovány o názorech a zájmech dotčených stran (Frank Bold, 2024).

V některých případech (potravinářský sektor) vede transparentní zveřejňování informací a hlubší integraci stakeholderů ke zlepšení finančních výsledků, reputace společnosti, důvěry klientů a legitimacy (Galli et al., 2024; Setyaningsih et al., 2024).

Vysokou míru obav z greenwashingu vyjádřilo 43 % respondentů a pouze 9 % nemělo žádné obavy (Silvestri, 2023). Vedle greenwashingu byl nově popsán specifický fenomén záměrné netransparentnosti v oblasti podnikové udržitelnosti tzv. greenhushing (Galli et al., 2024). Některé podniky záměrně omezují nebo zcela vynechávají komunikaci o udržitelnosti svého podnikání, ačkoliv jsou výsledky pozitivní. Důvodem pro greenhushing je obava ze vzniku problémů pro jejich dodavatelské řetězce nebo celé odvětví při transparentní komunikaci v rámci konzervativního trhu (Galli et al., 2024). Tento jev byl sledován na malých a středních podnicích působících v italském potravinářství. Lze s vysokou pravděpodobností očekávat rozšiřování tohoto fenoménu kvůli černobílému charakteru vnímání udržitelnosti a prioritizaci ekonomických zájmů³.

5.3.1 Testování výzkumné hypotézy 1 (výzvy implementace pro podniky)

Níže uvedená tabulka vychází z obecných poznatků o výzvách, kterým čelí podniky v EU při implementaci ESRS. Tabulka níže shrnuje provázanost výzev identifikovaných v literatuře s 12 výzvami výzkumné hypotézy 1. Z celkem 12 výzev bylo literární rešerší potvrzeno devět, nepotvrzeny tři a další čtyři zásadní byly nově identifikovány.

Tabulka 4: Výsledky testování hypotézy 1 o klíčových výzvách podniků při implementaci ESRS v rámci literární rešerše. Rozřazeno na a) potvrzené, b) nepotvrzené a c) nové výzvy.

Potvrzeno	i.	komplexnost standardů ESRS (Kosi & Relard, 2024; Pantazi, 2024; Raimo et al., 2025; Sexl, 2024)
	ii.	nedostatečná informovanost a odborné kapacity podniků v oblasti ESRS (Cambou, 2025; Galli et al., 2024; Kosi & Relard, 2024; Setyaningsih et al., 2024; Sexl, 2024)
	iii.	nezájem ze strany vedení podniků (Setyaningsih et al., 2024; Sexl, 2024)
	iv.	neodborné a neefektivní zapojování stakeholderů (Frank Bold, 2024; Setyaningsih et al., 2024)
	v.	neschopnost mapovat dodavatelský řetězec, zejména nepřímé vztahy (tier 2) (Cambou, 2025; Frank Bold, 2024; University of Cologne, 2023)
	vi.	obecný odpor vůči změně (Cambou, 2025; Setyaningsih et al., 2024)
	vii.	nedostatek vyčleněných interních zdrojů (Cambou, 2025; Kosi & Relard, 2024; KPMG, 2024; Leal Filho et al., 2025; Setyaningsih et al., 2024; Sexl, 2024)
	viii.	zaměňování plnění požadavků na zveřejňování o udržitelnosti dle ESRS za povinnou změnu byznysové strategie a rozhodování (Galli et al., 2024; Setyaningsih et al., 2024)
	xi.	nedostatečná dostupnost či neexistence metodik (Cambou, 2025; Frank Bold, 2024; Galli et al., 2024; University of Cologne, 2023)
Nepotvrzeno	ix.	informační přetížení
	x.	kumulace menších bariér a stresorů

³ Ve stejný čas, kdy dochází k rozvoji greenwashingu, vydala Evropská komise rozhodnutí CASE AT.40669 – END-OF-LIFE VEHICLE RECYCLING, kterým evropské automobilové společnosti odsoudila mj. právě za dohodu neposkytovat data o míře zpracování autovraků.

Významné nové výzvy	xii. duplikace ohlašovacích povinností
	xiii. regulační fragmentace a nejistota (nesoulad EU, národních politik a ISSB a nadhodnocování národních regulací) (Cambou, 2025; Kosi & Relard, 2024; Pantazi, 2024; Setyaningsih et al., 2024)
	xiv. komunikační a reputační rizika (greenhushing, strach z negativní publicity, nepochopení přínosů) (Funke et al., 2024; Galli et al., 2024)
	xv. dostupnost a kvalita dat (sběr, validace a systémy napříč odděleními a dodavateli) (Funke et al., 2024; Leal Filho et al., 2025; Setyaningsih et al., 2024; Sexl, 2024)
	xvi. IT a nástroje pro ESG/ESRS (systémová a infrastrukturní omezení, automatizace) (Cambou, 2025; Setyaningsih et al., 2024; Sexl, 2024)

5.3.2 Testování výzkumné hypotézy 2 (Úroveň připravenosti institucí)

Úroveň připravenosti veřejných institucí na podporu výkaznictví podnikové udržitelnosti nelze z použité literatury vyhodnotit. Detailní posouzení vyžaduje primární data. Zahrnutá literatura se zaměřuje na obecný rámec EU a zkušenosti z jiných členských států, zejména Německa a Rakouska, proto lze identifikovat pouze obecné požadavky a výzvy pro české státní instituce a podnikové asociace.

Státní instituce a podnikové asociace v ČR čelí úkolu zajistit efektivní implementaci ESRS jednotlivými podniky. To vyžaduje nejen harmonickou adaptaci legislativy, ale především rozvoj podpůrných mechanismů, vzdělávání a sdílení know-how. Bez aktivní role institucí hrozí, že se implementace stane byrokratickým cvičením.

Nenahraditelnou roli při implementaci informací o udržitelnosti do praxe sehrávají banky. Na finanční sektor jsou totiž kladeny značné požadavky na integraci těchto nových informací (Hummel & Bauernhofer, 2024).

Státní instituce

Vlády jsou vnímány jako primární uživatelé informací ze zpráv udržitelnosti, na jejichž základě budou tvořit relevantní politiky (Barker, 2025).

Důraz na standardizaci dat může vést k tomu, že se zveřejňování informací o udržitelnosti stane byrokratickým cvičením. Státní instituce musí hledat rovnováhu mezi standardizací dat a volnějším přístupem, který umožňuje zohlednit specifický kontext každého podniku (Rusu et al., 2024).

Vymáhání veřejnými orgány povinností v oblasti zveřejňování informací o udržitelnosti bylo v minulosti (NFRD) problematické kvůli absenci přímého odkazu v Transparency Directive (Pantazi, 2024). CSRD tuto směrnici mění, aby doplnila chybějící mechanismy vymáhání (Pantazi, 2024).

Rozsah a komplexnost standardů je zásadním problémem k řešení. Stát by proto měl zajistit dostatečnou podporu, zejména pro malé a střední podniky, které jsou nejzranitelnější (Galli et al., 2024; Hummel & Jobst, 2024). Jedná se například o podporu rozvoje robustnějších systémů pro sběr a zpracování dat, které aktuálně probíhá ve vysoké míře v Excelu místo ve spolehlivých systémech databází (Hummel & Bauernhofer, 2024).

Vláda by měla zajistit standardizované politiky v oblasti podnikové udržitelnosti, které by byly široce aplikovatelné zejména malými a středními podniky. Tím by bylo dosaženo jistoty a jednotnějšího směřování (Setyaningsih et al., 2024).

Podnikové asociace

Podnikové asociace jsou klíčové pro externí zajištění vzdělávání a chybějícího know-how a zdrojů zejména pro malé a střední podniky (Setyaningsih et al., 2024).

Podnikové svazy často působí jako zprostředkovatelé, shromažďují zpětnou vazbu od svých členů a předávají ji tvůrcům politik, čímž pomáhají formovat budoucí regulační rámce (Hummel & Bauernhofer, 2024; Hummel & Jobst, 2024). Důležitá je jejich role při konzultacích a zavádění derivátů standardů ESRS jako jsou například sektorově uzpůsobené standardy či zjednodušené standardy pro malé a střední podniky (Setyaningsih et al., 2024). Současně mohou působit při zajišťování interoperability mezi ESRS a dalšími mezinárodními standardy (např. ISSB, GRI) s cílem snížit zátěž pro podniky.

6. Výzvy a překážky českých podniků při implementaci ESRS

Tato část Zprávy obsahuje strukturované výsledky z první části výzkumu. Data byla získána z polostrukturovaných rozhovorů se 14 podniky, 2 focus groups s 12 zástupci podniků a 3 proxy expertních rozhovorů s poradci.

Cílem této části výzkumu bylo najít odpověď primárně na první výzkumnou otázku: „Jaké jsou hlavní výzvy a překážky, kterým české podniky čelí při implementaci ESRS?“. Výroky respondentů byly pro účely vyhodnocení výzkumu kódovány (tematicky kategorizovány) do následujících 10 výzkumných témat (v závorce jsou uvedeny původní četnosti jednotlivých výroků, celkem 1472) a 55 podtémat:

1. Vzdělávání a budování kapacit (45);
2. Interní a externí komunikace (85);
3. Motivace (69);
4. ESG tým (140);
5. Právní prostředí (74);
6. ESRS standardy (309);
7. Data (210);
8. Zdroje (288);
9. Reálné změny (90);
10. Přidaná hodnota (pozitiva i negativa) (162).

Výroky respondentů jsou zde prezentovány jako jednotlivé odstavce textu a vždy zachycují jednu centrální myšlenku výroků respondentů. Prezentované výroky vychází v maximální možné míře z originálních výpovědí, jsou to však anonymizované a shrnující výroky, proto se typicky nejedná o přímé citace. Snahou výzkumníků bylo při anonymizaci a shrnutí výroků co nejvěrněji zachovat jejich obsah i autentické vyznění, proto jsou ponechána i případná slovní spojení vyznívající neformálně či pro psanou podobu nepřírozeň. Tam, kde zpráva neuvádí, že se jednalo o výrok jednoho konkrétního subjektu nebo blíže vymezené skupiny subjektů, se jedná o výrok kolektivní, tedy blíže neurčitého počtu více respondentů, více respondenty potvrzovaný či nerozporovaný. To však nic nemění na skutečnosti, že mezi jednotlivými výroky mohou být vzájemné rozpory.

Přestože výroky níže nejsou doslovné citace respondentů, z důvodů výše uvedeného přístupu a za účelem lepšího pochopení významu této části výsledku výzkumu jsou výroky označeny kurzívou, což čitateli zprávy evokuje přímou řeč.

6.1 Vzdělávání a budování kapacit

6.1.1 Problémy s ESG vzděláváním

Rozhovory s podniky

Problémem v edukaci ESG je, že mnoho aspektů je nejasných a nejednoznačných. Často se mění a nejsou standardizované.

ESG školení jsou často zbytečná, často se opakují a nepřinášejí ESG manažerům nic nového.

Jsou dva základní typy ESG školení: (i) povrchní a obecná školení provozovaná firmami, které v tom viděly byznys, (ii) školení s hlubším a specializovaným obsahem s vysokou přidanou hodnotou, ale dražší a méně dostupná.

Kolem ESG existují kontroverzní témata, v nichž je ale důležité lidi vzdělávat, poskytnout jasné a objektivní informace. Často se vyskytují mylné, nepodložené informace a silně protikladné pohledy.

Cílem prvních projektů v oblasti ESG není jen napsat první report. Důležitější je budovat know-how a tým.

Pro agendu ESG je nutný čas, 5 až 10 let, poté bude vše jasnější. Aktuálně je v tom nejistota a neznalost.

Nejprve je nutné nastavit metodiky, což je nejnáročnější část. Následně dochází ke vzdělávání a získávání informací a dovedností. Firma teprve pak začne data využívat pro analýzy a vlastní vylepšování.

Dochází ke změnám ve statu quo. Před dvěma lety se tomu lidé smáli, dnes již spolupracují.

Expertní rozhovory

Pro mnoho lidí ve firmách je ESG srozumitelnější až ve chvíli, kdy vidí bytostný dopad na vlastní podnik.

Znalosti a dovednosti jsou velmi nerovnoměrné. Někdo dokáže spočítat uhlíkovou stopu sám, jiní to „nechytou“ ani za rok. Bariérou je i jazyk. Firmy se opírají o horší české překlady a některé zdroje (např. SBTi) v češtině vůbec nejsou.

6.1.2 Vzdělávání a budování kapacit - ostatní

Rozhovory s podniky

Některé podniky zakládají centra kompetencí pro ESG.

Je důležité, aby zaměstnanci měli vlastnictví nové ESG agendy ve své práci. To usnadňuje sběr dat, vyhodnocování i komunikaci.

Bez edukace zaměstnanců v oblasti udržitelnosti s nimi nelze efektivně vést diskusi ani po nich požadovat relevantní informace a data.

Znalostní mezery mohou být v rychle rostoucí a měnící se oblasti ESG markantní.

Expertní rozhovory

Podniky většinou nemají zkušeného člověka na ESG ani plnohodnotný tým. Agenda bývá delegována na podnikového ekologa či marketéra, kteří na to nejsou připraveni a nemají kapacitu. Částečné úvazky se ukazují jako nedostatečné, agenda typicky vyžaduje plný úvazek. Firmy zároveň nechtějí najímat specializovaného pracovníka, protože v tématu nevidí byznysový potenciál.

Ekosystém vzdělávání a certifikací se teprve buduje. Instituce a programy typu ACCA postupně zvyšují dostupnost znalostí.

6.2 Interní a externí komunikace

6.2.1 Vedení podniku

Rozhovory s podniky

Zásadní je intenzivní komunikace s vrcholovým managementem a získat jej pro ESG.

Pro úspěch ESG je důležité nemít vnitřní organizační kulturní a hodnotové bariéry. Ty vycházejí z firemní kultury a hodnot zaměstnanců. Bariéry se snižují, když vedení agendu ESG přijme. Agenda by měla jít shora dolů. Zaměstnanci se pak snáze přizpůsobí. Problémy častěji vznikají u modelu zdola nahoru, kdy ESG manažer přesvědčuje představenstvo.

Expertní rozhovory

„Hlas shora“ má zásadní vliv. Vedení nastavuje, jak vážně bude podnik udržitelnost a ESG brát a jak rychle se témata dostanou do rozhodování.

Komunikace, která se posouvá od „přesvědčování o správnosti“ k argumentu „vyplatí se to dělat“ nebo „nevyplatí se to nedělat“, funguje na vedení lépe.

Pozitivnější motivace přichází častěji od dlouhodobě působícího vedení, i když ani tito lidé zpravidla nevnímají reporting pozitivně („vždyť my to ESG děláme, nepotřebujeme to reportovat“).

Focus groups

Zahraniční matka vytváří tlak v oblasti ESG na dceřiné podniky. Od matky je velmi nízká informovanost a řízení a není poskytnut dostatek zdrojů pro ESG oblast. Bez znalosti kontextu dceřiného podniku matka definuje nereálné požadavky na ESG opatření. Tato opatření vycházejí z analýz zpracovaných (včetně hodnocení dvojí významnosti) na úrovni matky, a nikoliv samotného podniku.

6.2.2 Nejasnost konceptu korporátní udržitelnosti

Rozhovory s podniky

Specifičnost korporátní udržitelnosti komplikuje komunikaci. Důvodem je velké množství nejasných konceptů a potřeba základního vzdělávání účastníků.

Zaměstnanci přebírají narativy z povrchních článků typu „Green Deal zničí český průmysl“. To vytváří emoce a bariéry v komunikaci. Mentální nastavení často souvisí se spotřebou povrchních zpráv, nikoliv s hlubším studiem tématu.

Většina lidí ve firmě má mylné představy o ESRS. Často zaměňují ESRS za snahu snižovat uhlíkovou stopu. S veřejností i interně je pak těžké komunikovat pokroky, protože se agenda zjednodušuje na emise skleníkových plynů a uhlíkovou stopu.

Členové ESG týmu pracují s různými formáty informací. Je nutné rozdíly překlenout a komunikovat ve „stejném jednotném ESG jazyce“. Jinak hrozí ztráty informací, neefektivita a nepochopení zadání.

Komunikace mezi ESG leaderem (osobou odpovědnou za sběr ESG dat) a vlastníky dat bývá vytržená z kontextu. ESG leader požaduje data dle standardu, ale nekomunikuje to jasně. Vlastník pak nerozumí

požadavku a poskytne neúplná, jiná či chybná data. Důsledkem jsou chyby a nedorozumění. Vhodná je individuální, otevřená komunikace, která umožní „hloupé“ otázky a včasné řešení chyb.

ESG se často zjednodušuje, protože to vyžadují konzumenti informací. ESG je obsáhlá oblast. Málokdo má čas číst 80stránkové podklady.

Podniková udržitelnost se komunikuje složitě, protože každý přichází s jinou představou a jinými znalostmi. Je vhodný praktický a pragmatický přístup.

Expertní rozhovory

Veřejný prostor je rozpolcený a zpolitizovaný. Politické strany téma používají v kampaních, což posiluje vnímání udržitelnosti jako nepotřebné regulace a důvod ztráty konkurenceschopnosti. Negativní komunikaci a nálepkování ESG navíc přizívají i zájmy subjektů, které si nepřejí, aby Evropa v tématu postupovala. Megalomanický a politicky řízený přístup k implementaci v EU dává brutální ránu celé oblasti a přispívá k dojmu, že je ESG těžko uchopitelné a jeho esence se v komunikaci ztrácí.

Jazyk i rámování hrají významnou roli. V jedné organizaci používají pojem „finanční zdraví podniku“, který je méně dráždivý, protože akcentuje prosperitu a dlouhodobý zisk, do kterého je udržitelnost inherentně zahrnuta. Obecně se osvědčuje přechod od morálního apelu „přesvědčování o správnosti“ k byznysovému, že se to vyplatí.

Inovace a technologický pokrok, které se skrývají za ošklivou nálepkou ESG, jsou zvláště na začátku obtížně komunikovatelné výrobním podnikům.

6.2.3 Hodnoty a ideály

Rozhovory s podniky

Zaměstnancům, zejména na dělnických pozicích, je ESG často lhostejné. Zajímá je hlavně zvýšení platu či benefity. Jde ale spíše o vlastní prospěch, nikoli o koncept udržitelnosti.

Existují silné mezigenerační rozdíly. Mladší mají často pozitivnější přístup k udržitelnosti, starší vycházejí z vlastní zkušenosti a vybudovaných hodnot. Tento rozpor lze politicky zneužít. O to důležitější je dialog a zahrnutí všech stran.

Expertní rozhovory

Vnitřní odpor často souvisí s hodnotovým nastavením. Označení „ESG“ je v části firem velmi zprofanovaným termínem a nese velmi negativní nálepkou. Morální argumenty (ochrana dětí nebo zvířat) jsou v praxi neúčinné a posilují vnímání, že jde o sektu.

6.2.4 Firemní kultura

Rozhovory s podniky

Podniky s profesionální firemní kulturou se interně s negativním postojem k ESG obvykle nesetkávají. Samotný reporting je ale vnímán jako nudná a rigidní agenda, pro většinu otrava.

Udržitelnost je vhodné integrovat do firemní kultury. Nejen psát etické kodexy a politiky, ale principy skutečně zavést. Následně lidem vysvětlovat, že a proč to má smysl a změny jasně komunikovat.

Komunikace a přístup k udržitelnosti souvisí s firemní kulturou. Přístupy se mezi podniky i lidmi liší. V jednom podniku se netolerují neprofesionální a emočně zabarvené reakce na požadavky sběru dat k ESG, důraz je kladen na profesionalitu a zodpovědnost za odvedenou práci.

Přístup zaměstnanců k ESG agendě není jednotný, někdo má odpor. Firmy s dobrou kulturou obvykle se sběrem dat problém nemají.

Expertní rozhovory

Když někdo uvnitř podniku pochopí byznysový dopad ESG a stane se propagátor, naráží často na odpor a bývá nálepkován jako sluníčkář. Na mnoha místech se téma komunikuje negativně a je potřeba způsob komunikace uvnitř firmy změnit. Řada týmů startuje z těžkého mínusu daného negativním obrazem ESG v byznysu.

Revolučně pojatá implementace bez srozumitelného vysvětlení smyslu vyvolává kontroverze. Například pokud motivace přichází od mateřské společnosti stylem „musí se to, protože to řekla matka“, tak se zvyšuje vnitřní rezistence.

6.2.5 Komunikace s dodavateli

Rozhovory s podniky

Komunikace s dodavateli je velmi rozdílná a často negativní, neprofesionální a zabarvená.

Někteří odběratelé a dodavatelé uvádějí, že je ESG nezajímá, případně je zatěžuje.

Pro dodavatele je ESG často novinka a ne každý je ochoten tomu věnovat kapacity, zejména když k tomu nemá co říct. S vývojem trhu a vyšším povědomím může být komunikace kultivovanější a konstruktivnější.

S dodavateli se řeší např. obaly a potraviny, které podléhají specifickým regulacím. Pro ESG neexistuje jednotný komunikační kanál.

Oslovili jsme 120 dodavatelů a získali minimum odpovědí⁴. Postupně se situace zlepšovala a někteří se ozvali později. Je vidět pozvolná změna⁵. Situace se může měnit. To ilustruje regulatorní motivaci a závislost ESG agendy na lidských zdrojích podniků.

Expertní rozhovory

V západních dodavatelských řetězcích (např. Bosch, Walmart) je ESG vnímáno jako standardní byznysová záležitost. V českých řetězcích naopak část firem říká, že je to něco, co si tam někdo vymyslel, a raději vyčkává, zda to nepomine.

Praktickým dopadem jsou rozsáhlé dotazníky od odběratelů. Zpráva o udržitelnosti umožňuje na požadavky odběratelů rychle a málo pracně reagovat.

Focus groups

Neexistuje praxe, doporučení a pomůcka, co je ještě rozumné požadovat po dodavateli. Komplexnost dodavatelského řetězce se velmi odlišuje na základě byznysu. Například podnik může mít velmi odlišné dodavatele (velká/malá firma, evropská/asijská). Každý z těchto subjektů pak vyžaduje jiný přístup ke komunikaci a ke sběru dat, což je velmi nákladné a obtížné zajistit.

⁴ Výpověď jednoho konkrétního podniku.

⁵ Výpověď z období před představením Omnibus I.

6.2.6 Interní a externí komunikace - ostatní

Rozhovory s podniky

Každá zájmová skupina vyžaduje jinou formu komunikace. Představenstvo potřebuje high-level pohled s přesahem do byznysu, odborní zaměstnanci potřebují detail. To klade velký důraz na erudici a komunikační schopnosti ESG manažerů/komunikátorů.

Komunikace o ESG je často vnímána jako povinnost a formalita. Není navázána na jasný cíl podniku. Například se vedle sebe uvádí ESG a dobrovolnictví, což vede k jejich směšování.

Komunikace často probíhá způsobem, který vyhovuje jen iniciující straně. To druhé straně nemusí vyhovovat. Například státní správa a podnikatelské svazy posílají obsáhlé dokumenty k okomentování. Pro živý podnik je to zatěžující a nerealistické. Pokud chtějí relevantní zpětnou vazbu, mají se jasně ptát a stručně přiblížit témata a hlavní výzvy, např. legislativu, ideálně manažerským shrnutím či vizualizacemi. Ani tak nepůjde okomentovat vše, ale výstupy mohou být efektivnější a kvalitnější. Dnes to stojí na lobbistech a podnicích s jasným byznysem; nevzniká konsensus byznysu.

Rozesílání dotazníků ke dvojí významnosti je velmi neefektivní. Výsledky často nedávají smysl a odpovídá zhruba 10 % dotázaných, což výsledky zkresluje. V praxi se tento limit často nezohledňuje.

Výzvou je pochopit charakter daného stakeholdera a podle toho zvolit vhodnou formu komunikace. S každým z těch stakeholderů mluvíte trochu jinak.

Pozitivní je, že se začali setkávat a komunikovat lidé, kteří spolu běžně nekomunikují ani nepředávají know-how. To ukazuje mezioborový charakter ESG.

Povrchní znalosti ESG u běžných zaměstnanců jsou překážkou komunikace.

6.3 Motivace

6.3.1 Marketing

Rozhovory s podniky

Některé podniky v ESRS reportingu hledaly další, marketingové a reputační využití. Když už to daný podnik například musel dělat, chtěl to prodat ne pouze jako splnění povinností, ale jako nástroj pro budování značky, klientů a reputace.

Jednou ze zmíněných vedlejších motivací implementovat ESG do podniku a minimálně ESG použít jako marketing je snaha zaujmout mladé lidi jako potenciální zaměstnance, kteří mají jiné požadavky než jen platové podmínky. Ale to je spíše okrajová motivace a spíše vedlejší agendy.

Expertní rozhovory

Některé podniky vidí v ESG smysl a přičítají ho postupné kultivaci veřejnosti. Tento rámec funguje lépe tam, kde se téma pojímá jako součást dlouhodobé reputace a značky, nikoli jen jako compliance.

6.3.2 Obchodní vztahy

Rozhovory s podniky

Po akvizici podniku se v počátcích neřešilo nastavení celoskupinového přístupu podniku k ESG, byly jiné, důležitější priority. To poukazuje na to, že faktory, které ovlivňují přístup k ESG, jsou partnerské vztahy a regulatorní prostředí trhu, na které je uváděno zboží a služby a mateřské společnosti.⁶

Pokud je to pro podnik strategické z pohledu stávajících nebo potenciálních zákazníků, věnuje se ESG intenzivněji. Je vhodné flexibilně sledovat tendence a na ty reagovat. Nejedná se o komplexní implementaci udržitelnosti, ale spíše „cherry picking“ a výběr aspektů, které lze prodat jako přidanou hodnotu zákazníkům. Samotný zákazník tak může dodefinovat míru implementace udržitelnosti v závislosti na byznysovém modelu daného podniku.

Na některé podniky chodí velké množství dotazníků. Některí zákazníci mají již své online platformy na ESG informace a požadavky.

V rámci tendru někteří zákazníci vyžadují, aby účastníci dodali hodnocení dle Eco Vadis metodiky.

Pokud podnik sbírá informace o udržitelnosti, je mnohem snazší je získat od dodavatelů než odběratelů. Za účelem zachování vztahů podniky své klíčové partnery nebo odběratele raději nezatěžují a pokud mají náznak negativního postavení vůči ESG, nehodlají kvůli tomu ohrozit své obchodní a finanční zájmy. Současně není kladen tlak na klíčové dodavatele, v závislosti na složitosti nahrazení dodávek.

Některí klienti podniků mají specifické požadavky s ohledem na cíle a reálnou implementaci udržitelnosti (většinou skrze specifická opatření) nebo na dodávaný výrobek/službu.

Rozhodnutí, čemu se podnik v oblasti ESG věnuje, jaké aktivity a opatření podniká, závisí na požadavcích zákazníků a na nákladech. Samozřejmě opatření/investice, která jsou hospodárná a efektivní, nemusí být podmíněna regulací a jsou i tak implementována. Nemusí být ale zřejmé, z jakého poolu opatření se vybírá a podle čeho se ve výsledku vyberou finální opatření k uskutečnění.

Expertní rozhovory

Silnými motivátory jsou požadavky velkoodběratelů a bank. Banky mají vlastní dotazníky a povinnosti vůči ECB a staly se hlavními bojovníky za ESG data. Finanční sektor byl pro velké firmy dlouhodobě spouštěčem, protože ESG začaly vnímat přes ratingy a řízení rizik.

6.3.3 Regulatorní povinnost

Rozhovory s podniky

Naprosto zásadní je regulatorní povinnost ukotvená v zákoně o účetnictví. V tu chvíli, kdy to bylo implementováno do zákona, každé představenstvo a vedení automaticky přestalo diskutovat a začalo podnikat kroky ke splnění této povinnosti.

Motivací pro většinu podniků pro ESG reporting, je ze 100 % compliance.

Motivací jsou také ESG legislativní povinnosti z významných trhů, kde podniky působí. Tyto požadavky nejsou zaměřené na reporting, ale spíše na uhlíkovou neutralitu a podobná specifická témata.

⁶ Výpověď jednoho konkrétního podniku.

Pokud se jedná o regulatorní povinnost, přistupuje se k tomu zodpovědně. Podniky do přípravy na ESRS reporting investovaly pozornost a finanční prostředky.

Hlavní a téměř jediná motivace podniků pro reporting je splnění regulatorních požadavků. Tento přístup se může ale s časem vyvíjet.

Nikdo z dodavatelského řetězce původně nechtěl komunikovat o ESG a potom, co se objevila povinnost, se najednou situace markantně změnila a samotné podniky začaly zpětně oslovovat, i proto, že se ESG agendě začal v daném podniku někdo věnovat.

Expertní rozhovory

Primárním impulzem je plnění legislativních povinností v oblasti nefinančního reportingu, které řada firem bere pragmaticky jako trend a legislativní povinnost, přestože ESG vnímají negativně.

Nejdůležitější motivátor, tedy povinnost dle CSRD, v tuto chvíli zmizel kvůli omnibusu, což vede k odkladům prací, zejména u druhé vlny podniků, která chce investovat co nejméně a projít auditem s minimálním úsilím.

Některé malé firmy s dobrou firemní kulturou s udržitelností pracují mimo rámec compliance, protože je pro ně formální shoda příliš drahá.

6.3.4 Finanční zájmy

Rozhovory s podniky

Motivace některých nadnárodních podniků nebo dcer globálních skupin vychází z požadavků souvisejících s přítomností na kótovaných burzách (různě po světě). Jedná se například o SBTi cíle.

Některé podniky jsou dotazovány investory na specifické informace, to byla další motivace pro sběr a reporting ESG informací.

Motivací pro představenstvo byl lepší přístup k financování. To se zatím ale neprokázalo, což má poměrně negativní dopad na vnímání tohoto tématu a vzniká jakási nedůvěra a pochyby.

Pro podniky musí ESG přinášet hodnotu nejen ekologickou, ale také ekonomickou.

Existuje potřeba specifických informací pro investorská portfolia, jejichž součástí daný podnik je. Tato portfolia mají pravidla a plní určitá kritéria (například absence novodobého otroctví) a to se musí prokazovat, ačkoliv to například není úplně relevantní pro daný podnik.

Projekty na snížení energetické náročnosti a optimalizaci výroby se v podnicích řešily již před reportingem ESG.

Ačkoli se pomalu trh mění a existují kritéria a informace o uhlíkové stopě daných výrobků, aktuálně je stále naprosto zásadním a dominantním faktorem nejvyšší cena.⁷

Expertní rozhovory

Vždy se jedná o otázku nákladů. I miliardové firmy mají problém vyčlenit rozpočet na víceměsíční projekt v řádu statisíců až milionů Kč a porovnávají varianty typu Excel versus externí nástroj.

⁷ Výpověď jednoho konkrétního podniku ve specifickém sektoru.

Platí, že cena dnešních preventivních opatření je nižší než náklady na řešení budoucích následků, což je argument, který může pomoci s interním schvalováním.

Změna vnímání se zpravidla dostaví, když se začnou dít reálné dopady, například klimatická rizika v zemědělství nebo nedostatek surovin ve výrobě.

Investoři uvažují v delším horizontu než manažeři a tlačí na udržitelnost kvůli budoucí prodejnosti firem.

Největší bariérou bývá vůbec pochopení oblasti udržitelnosti a nalezení přesvědčivého obchodního argumentu. Firmy si ji často nepropojí s vlastním byznysem a řeší spíše aktuální otázky typu cla.

Focus groups

Ve velkých firmách existuje pouze jediná priorita, a to navyšování zisku. Je tedy problém, pokud dám nižší miliony do tvorby reportu, místo abych investoval do hmatatelné udržitelnosti, na jejíž prezentaci mi již nezbývá.

6.3.5 Nepřítomnost přidané hodnoty jako demotivační faktor

Rozhovory s podniky

V reportingu by měla být jasná přidaná hodnota a ta by měla být porovnáována s finančními náklady, které souvisí se samostatným reportingem (ne celou ESG agendou). Například jakou hodnotu mají tyto informace a jaké informace mají největší hodnotu pro uživatele reportovaných dat a informací.

Projekt implementace ESRS jsme na začátku spouštěli, aby nám pomohl dosáhnout lepšího financování, nicméně se ukázalo, že tomu tak nebude. Aktuálně nevidíme přínos této agendy. Proto aktuálně postrádáme a hledají jasný cíl projektu a motivaci k němu.

Pro podporu ESG je nutné vidět pozitivní dopady aktivit a činností. Zvláště těžké je to vysledovat u ESG reportingu. Podnik a jeho vedení chce vidět pozitivní dopady na podnik, jeho finance, postavení apod., externí pozitivní dopady jsou motivací, jen pokud je možné je využít pro marketing, pak se ale klade důraz na efektivitu vynaložených finančních prostředků. Pozitivně a motivačně i pro vedení je vnímán dobrý výsledek v ESG ratingu, který ale sám o sobě nic neznamena.

ESG manažeři si kladou základní otázku, jak ze zbytečné administrativní povinnosti ESRS reportingu udělat něco, co neodvádí podnik od jádra podnikání, ale co mu v jádru podnikání pomáhá. Jak tuto povinnost přetavit a transformovat v něco, co je skutečně užitečným nástrojem⁸.

6.3.6 Motivace - ostatní

Rozhovory s podniky

Veliký motivátor implementace ESG je i charakter a ESG kultura daného sektoru. Tento kontext určuje očekávání, cíle a aktivity. Existují sektory, na které je veliký tlak, co se týká samotné implementace – ne nutně reportingu, ale často takové podniky měly výhodu i v reportingu. Vyšší požadavky a tlak na implementaci ESG je na trzích a od zákazníků ze západních zemí, UK a Japonska.

⁸ Nebylo specifikováno, pro koho by měl být takový nástroj užitečný. Předpokládáme, že bylo myšleno, že má být užitečný primárně pro samotné podniky. Takovéto výroky jsou ukázkou rozporu mezi pozitivními dopady ESG reportingu na podniky, což očekávají podniky, a mezi pozitivními dopady na společnost a životní prostředí, což má být právě jeden z cílů reportingu jako nástroje ke zvýšení transparentnosti.

I v kontextu Omnibusu budeme pokračovat v započatých ESG projektech neohledě na to, zda to bude, nebo nebude povinné.⁹

Pro samotnou implementaci a k motivaci zaměstnanců pro spolupráci by pomohlo, kdyby z vedení šel jasný signál – budeme to dělat, nebo nebudeme to dělat. Ale většinou je to takové naklánění a opatrné nakračování a čekání, jak zareagují ostatní. Nikdo nechce převzít odpovědnost a to vytváří nejistoty a také konflikty v rámci podniků.

Pro podniky, které již reportovaly dlouhodobě a mají vyspělé interní ESG týmy s dobrým know-how, je povinný ESRS reporting pouze administrativním cvičením a zátěží, kterou se snaží splnit co nejefektivněji. Hlavní zdroje a úsilí chtějí věnovat svým interně definovaným projektům a aktivitám s dlouhodobou vizí.

Samotný stát nedokáže jasně definovat veřejné zakázky tak, aby byly v souladu s principy udržitelnosti, a proto je naprostá většina zakázek založena pouze na kritériu ceny.

Pozitivní je například získat dobrý ESG rating a jiná ocenění, což může motivovat a ocenit práci, ale stále to není dostatečná motivace. Je důležité jasně vědět přínos a ten být schopný jasně vykomunikovat.

Expertní rozhovory

Manažeři se orientují na operativu a krátkodobé výzvy, takže ESG vnímají jako strategické téma s horizontem 3–10 let; rozpor vnímání obrazu „hořící střechy“ (aktuální riziko k řešení) oproti „povodňové vlně“ (velké riziko, které už existuje, ale zatím není vidět, proto podniky prioritně řeší hořící střechu) dobře vystihuje jejich prioritizaci. Mentální kapacita rozhodovacích osob je přetížena operativou, což omezuje prostor pro udržitelnost.

Focus groups

Podniky, které ESG reporting podstupují dobrovolně, agendu často odkládají a z hlediska prioritizace se reálně řeší až za finančními otázkami. I proto je ESG reporting zdlouhavý.

Důležité je začít reálně řešit agendu ESG co nejdříve.

6.4 ESG tým

6.4.1 Mezioborovost

Rozhovory s podniky

Budování takto mezioborového a specifického týmu s různými kompetencemi a znalostmi je naprosto nereálné pro malé, ale i střední firmy. Mohou si to dovolit pouze největší firmy. Menší nikdy nebudou v detailu nebo budou mít jen rozpracovaná témata a aspekty, v kterých má daná osoba kompetence.

Týmy jsou často složeny z expertů v dané oblasti a ESG je jen jejich částečná agenda nebo práce navíc. Každý do toho týmu přináší jiné know-how, ale pro celkový výsledek je důležitý každý člen týmu.

Pro kvalitní implementaci ESRS je zásadní intenzivní mezioborová spolupráce.

Podniková ekologie a ESG je již moc obsáhlé téma a nelze ho pokrýt jednou osobou. Často se však tato témata prolínají a je těžké určit jasné role a hranice, to je jedna z výzev - samotná koordinace týmu a nastavení efektivní spolupráce a komunikace.

⁹ Výpověď jednoho konkrétního podniku.

Expertní rozhovory

ESG manažer potřebuje oporu napříč firmou. Jedná se například o spolupráci HR, energetiků a environmentálních specialistů ve výrobě a schopnost tyto zdroje koordinovat.

V praxi se role rekrutuje z různých profesí. Častěji z financí/controlingu nebo H&S, méně z HR a marketingu, což potvrzuje mezioborový charakter práce.

6.4.2 Vedení

Rozhovory s podniky

Představenstvo často nemá žádné hlubší zodpovědnosti spojené s ESG, maximálně compliance. Někdy ESG spadá například pod někoho z představenstva, ale jedná se spíše o ESG, ne nutně jen reporting.

Udržitelnost se u nás diskutuje jednou za čtvrtletí, je to téma k diskuzi na nejvyšší úrovni.¹⁰

Management tomu věnuje pozornost a zodpovědnost má primárně CFO.

Expertní rozhovory

Vnímání tématu vedením přímo ovlivňuje mandát a motivaci týmu. Pokud management ESG nevěří, demotivuje to i ty, kteří v něm smysl vidí.

Problémem je i to, že vedení často nevidí významnost role natolik, aby jí dalo plný mandát nebo leadership.

6.4.3 Struktura ESG týmu

Rozhovory s podniky

Náš ESG tým tvoří jediná osoba odpovědná za ESG reporting/10 lidí/15-20 aktivně zapojených lidí/řádově 30 lidí.¹¹

Nejčastěji je ESG tým postaven tak, že probíhá spolupráce hlavního ESG týmu s lokálními zástupci za jednotlivé pobočky/dcery.

Probíhá spolupráce s účetními a kontrolou kvality výroby.

Zapojování právníků a auditorů vychází z podstaty věci, jak je ESRS nastavený.

Často je pozice ESG manažera, se starostí o ESG reporting, pod finančním ředitelem.

Compliance a řízení rizik jsou další oddělení, která do toho vstupují.

Expertní rozhovory

Pouze velké podniky mívají samostatné ESG týmy. U nich se objevují týmy o 8–12 lidech, což je popisováno jako velikost, která zvládne šíři ESG agendy. Naproti tomu mnoho podniků dedikovaný tým nemá a agenda končí u podnikového ekologa nebo marketéra.

Alokace 0,5 FTE na výpočet uhlíkové stopy, dvojí materialitu a sběr dat nefunguje a plný úvazek, tedy cca milion korun ročně, představuje pro firmy významnou investici.

¹⁰ Výpověď jednoho konkrétního podniku, pokročilého v řízení své udržitelnosti.

¹¹ Podniky uváděly velmi rozdílná množství členů ESG týmu, často právě pouze jedinou osobu nebo několik málo členů.

6.4.4 Kvalifikace

Rozhovory s podniky

Mezi obory, z kterých lidé přešli řešit ESG reporting patří provoz podniku, podnikoví ekologové v jednotlivých dcerách/pobočkách, finanční background, znají podnik a jsou tam delší dobu, kontrola kvality (jsou ESG šampioni za jednotlivé fabriky), vedoucí odboru financování (spadá tam ESG reporting), vedoucí kompetenčního centra

Velká výhoda pro pozici ESG manažera byla znalost finančního reportingu, financí a datových nástrojů.

Je naprosto zásadní, aby lidé pracující na ESG měli dobrou znalost podniku, bez toho to nejde efektivně ani správně udělat, protože nikdy není jasné, co s čím souvisí a co na co navazuje.

Samotnou práci ESG manažera považují za change-management, což je řízení a efektivní implementace změn.

Compliance a projektové řízení jsou důležité schopnosti ESG manažera.

Analýza evropské legislativy a financování projektů jsou důležité schopnosti. Schopnost interpretovat evropskou legislativu a jasně ji pochopit v rámci kontextu daného podniku. Praktické uvažování a co z toho reálně tedy plyne a na základě toho vytvořit projektový plán a harmonogram.

Jednotliví vlastníci dat musí jasně vědět co mají sbírat, jak to mají sbírat, ale také proč to mají sbírat. ESG manažer jim toto všechno musí poskytnout a pak má mnohem lehčí práci. Jedná se tedy o metodickou podporu.

Insight team – tým, který sbírá informace a data, takový centrální mozek, který potom interpretuje a předává informace například strategické oddělení.

BI tým – data jsou naprostým základem ESRS, nicméně jeden datově kvalifikovaný člověk může vyřešit většinu potřeb.

Samotnou práci implementace ESRS odvádějí specialisti – ekonomové a ekologové. Respektive ti, kteří „znají ta čísla“.

Pro pozici ESG manažera a dobrých členů ESG týmu je nutná velká kompetence a znalost v různých oborech. Dlouhodobě dává největší smysl si to budovat interně.

Expertní rozhovory

Najít rozumného člověka na ESG je obtížné. Podobně náročné je najít poradce, kteří spojí hlubokou znalost udržitelnosti s byznysovým uvažováním.

Očekává se vztah k tématu, schopnost navázat na firmu, projektové řízení a politický výtlak opřený například o CFO.

6.4.5 Zodpovědnosti a role ESG týmu

Rozhovory s podniky

ESRS reporting a Taxonomie.

Často má ESG oddělení koordinační a komunikační roli.

Strategická práce – výhledy, vize, scénáře fungování energetiky v budoucnosti¹².

Zavádění ESG principů do firmy.

Zodpovědnosti a role lze často rozdat, až když se podnik dostane do velkého detailu, protože ze samotných názvů to vypadá téma například trochu jinak, než jaké reálně datové body je třeba vyplnit, takže není ani snadné hned na začátku projektu implementace ESRS určit, kdo by měl být přítomný v týmu.

Zastřešení celého projektu, harmonogram, projektové vedení.

Jedná se často o partnerskou práci, kdy ESG tým zajišťuje výklad ESRS a dává specifické požadavky (metodologická podpora) na tematické týmy, které mají na starosti specifické témata, ať už na úrovni E, S a G nebo i detailněji. U ESG týmu se pak informace schází a je tvořen jednotný výsledek z různých částí.

ESG manažer má někdy těžkou pozici, kdy s ním nechtějí spolupracovat kolegové, poskytnout vyčištěná data, pomoci jim, vysvětlit něco apod. Tato osoba se pak může cítit ztraceně a beznadějně. Vznikají chyby a neefektivita. Souvisí to s odporem a nejasnou rolí a pravomocemi ESG manažera. Jsou také často kladena nerealistická očekávání z důvodu neznalosti ESRS standardů a jejich náročnosti.

Pozice ESG manažera je ve větších firmách zejména manažerská pozice – komunikace, rozhodování, projektové řízení. V menších nebo specifických firmách je tato pozice spíše o technickou pozici - exekuci úkolů a jednotlivých potřeb pro splnění povinností. Někdy se obě pozice mohou míchat – například, že na jedné straně se řeší nadčasové strategické plány a další úkol je sbírat data, zda se výrobky balí do plastu nebo papíru. To je specifikum těchto nejasných pozic a obrovsky různorodé a mezioborové práce.

Kvůli opakované komunikaci a vyžádání dat kvůli reportingu jsem se stal velmi nepopulárním. Nemyslím si, že si zachovávám dobré vztahy z minulosti.¹³

Existuje touha ESG manažerů po vzniku platformy pro sdílení praxe implementace a zkušeností a case studies z implementace ESRS, problémů a výzev a jejich řešení.

Snaha převádět ESG koncepty, terminologii a metodiky do firemního a srozumitelného jazyka. Role ESG manažera je tedy také překladatel. Překládá a interpretuje standardy ESRS do srozumitelného jazyka podniku. Specialisté a vlastníci dat nemají kapacitu studovat nový jazyk a terminologii, proto je výhodnější a častější ESRS adaptovat na podmínky podniku. Vznikají tak jakési odnože ESRS standardu v kontextu každého podniku. Lidová tvořivost ale může být výzvou pro kvalitu a porovnávání poskytovaných informací a implementace standardu.

6.4.6 Role ESG manažerů

Rozhovory s podniky

ESG manažeři jsou nejčastěji technicky vzdělaní lidé se schopnostmi splnit regulatorní povinnost reportingu (na to by měli být najati, to je hlavní motivace, proč ESG v podnicích začíná), ne leadeři a decision makeři, ale experti na reporting.

Není dostatek lidí s odbornými znalostmi a zkušenostmi v ESG reportingu.

Když jsme hledali ESG manažera, nevěděli jsme přesně, koho najmout.

¹² Výpověď jedné specifické státní instituce.

¹³ Výpověď zástupce jednoho konkrétního podniku.

Očekávání na ESG manažery jsou velmi odlišná. Mají na starosti reporting, ale také implementaci ESG a například marketing spojený s udržitelností. Centrální je zajištění ESG reportingu. Z toho nicméně vycházejí další sekundární výzvy a role, jako interní edukace, hledání datových zdrojů a jejich vlastníků.

Jednou z významných výzev je role „ESG mesiáše“, a „nositelů ESG“, jelikož je ESG v české společnosti často vnímáno kontroverzně nebo dokonce negativně a je vytvářen značný tlak na nositele této celé agendy, kterou nově ve firmě představuje ESG manažer.

Zásadní problém vzniká, když kontroverzi a negativitu ESG agendy vnímá nebo má vedení společnosti. V takovém případě je ESG manažer v extrémně složité situaci. V tu chvíli dochází ke kognitivní disonanci, kdy jeho role je implementace udržitelnosti a snažit se tedy hodnoty udržitelnosti propsat do podniku, nicméně se zároveň může setkávat s často nepřímým případně i přímým a otevřeným odporem.

ESG manažeři navazují kontakty, například na konferencích, a udržují si kontakt se svými kolegy v jiných firmách a radí si. Vzniká zde a chybí nějaká komunita pro tyto osoby/povolání.

ESG manažeři musí mít ideálně učitelský přístup nebo schopnosti, kdy dokážou edukovat, vysvětlovat a poskytovat dostupně a neomečně informace zbytku týmu. Jejich hlavní role je často podpora ostatních a implementace nových přístupů, metodik a legislativy. Zajišťují jejich zpřístupnění a sjednocují chápání ESG v rámci podniku. Aktivita jako vhodně vykomunikovat, vysvětlit a dovzdělat zaměstnance v oblasti ESG vytváří tlak na roli ESG manažera. Mezi jeho klíčové schopnosti patří velmi dobré znalosti v různých a často odlišných oborech, dobrá komunikační schopnost a schopnost skvěle získávat a předávat informace.

Velikou výzvou pro pozici ESG manažera je nejistota práce v nejistém regulatorním prostředí. ESG manažer musí detailně sledovat měnící se regulatorní a politické prostředí a reagovat na něj úpravou priorit a běžících projektů.

ESG manažer má často složitou roli z pohledu nutnosti vysvětlovat a obhajovat ESG agendu i představenstvu a nejširšímu vedení podniku. Často musí vysvětlit, že zveřejňování informací o udržitelnosti je compliance, ale že to podstatné je zejména obecně o systému práce. Bez chápání cílů a podpory vedení je ESG greenwashingem. Často ESG manažeři lobují v rámci firmy, aby obhájili ESG agendu. Setkávají se s odporem. Nejdůležitější je ale komunikovat s řediteli a vedením, kteří mohou být hlavním katalyzátorem pro změnu. Efektivní strategie je dělat malé změny, vysvětlovat a nechat rozhodovat ostatní – důležitá je dobrovolnost, ale musí mít dobré informace a chápat cíle ESG.

Expertní rozhovory

Pozice ESG manažera bývá přidělena nad rámec standardní agendy lidem z jiných rolí, například z H&S, bez plného mandátu a bez celkové odpovědnosti za oblast.

Firmy často hledají spíše specialistu reportujícího CFO či řediteli, který řeší technické úkoly.

6.4.7 Interní tým

Rozhovory s podniky

Vzdělávání lidí a budování interního know-how je jedna ze základních investic implementace ESRS. Současně je to tlak na stávající lidské zdroje, které mohou být přetíženy, když není adekvátně zohledněna nová agenda v jejich stávajících povinnostech.

Je nutné vzdělat a vytrénovat lidi zejména v oblasti sběru dat, chápání, co znamenají ukazatele, jaká je metodika, specifika a jak je určitý ukazatel aplikován v rámci daného podniku. Je to důležité z pohledu konzistentnosti dat, proto musí být jednotná metodika a ta aplikovaná naprosto neměnně skrz celý podnik

a dceřiné podniky. Osoba musí věcem rozumět a nebýt robot, který nad věcmi nepřemýšlí a nemá k nim pochopení, pak nastanou chyby, neefektivita apod. Naopak takhle může dojít ke zvýšení efektivity.

Interní týmy se cvičí nejvíce na samotné práci. Proto, když si to již jednou zažili, mají skvělou znalost a jsou připraveni na další rok a k řešení dalších aspektů. Postupně se tím i zlepšuje kvalita dat, jelikož se vyjasňují nejasné aspekty.

Přístup k edukaci je fluidní a flexibilní, lidé se to učí postupně, a to co zrovna potřebují k určitému výstupu. Není daná nějaká osnova, co musí umět, protože to není jasné ani efektivní. Každý v týmu, klidně 20členném, hraje nějakou roli. Každá ta role vyžaduje jiný skill-set a přináší do celé skládačky něco jiného.

Lidé si budují dovednosti a znalosti ohraničené CSRD, to definuje oblasti, kde se lidé vzdělávají. Jsou tam jasné metodické přístupy a ti lidé se postupně v jejich aplikaci zdokonalují a učí navazující dovednosti a znalosti.

Základní dovedností je znalost ESRS standardu, aby alespoň mohli dané aspekty konzultovat přesně a objektivně.

Co se týká samotného vzdělávání ESG týmu, který je složený z různých zaměstnanců z různých oddělení, je složité sjednotit obsah workshopů. Jedná se o dozdělování například ve výkaznictví a potom v dalších metodických aspektech projektu. Toto je nutné kontinuálně a postupně, nejde to na jednom workshopu, je jich minimálně několik.

Hlavní výzvou je různorodost a hloubka znalostí různých členů interního týmu v různých aspektech ESG a současně různá potřeba dovedností každého člena týmu, protože hraje jinou a specifickou roli, kterou nelze na začátku zcela jasně určit. Nejeфективnější se jeví mít flexibilní přístup a postupně zjišťovat úroveň znalosti a mezery v dovednostech a ty postupně doplňovat.

Expertní rozhovory

Proces ESG je náročný na kapacity. Typicky vyžaduje zhruba 1,5 FTE v horizontu roku. Současně je žádoucí, aby ESG manažer znal prostředí firmy, lidi i historii, ale nestačí, aby měl jen 30% úvazek. Bez dedikované kapacity se práce neposouvá.

6.4.8 ESG tým - ostatní

Nejprve, v roce 2017, byla aktuální agenda podniková ekologie, aktuálně se ta role transformovala a zvětšila na ESG manažera nebo ředitele organizační jednotky životního prostředí.

Velký tlak a výzva pro pozici ESG manažera je, jak ESG agendu uchopit na začátku. To se odráží od schopností, předchozích zkušeností a nástrojů, které umí využívat při své práci daná osoba na té pozici.

Často je snaha budovat interní know-how a implementovat ESRS interně. Důležité je zajistit kontinuitu.

Není vhodné nabírat pouze nové lidi. Ideálním řešením je získat pro pozici ESG týmu lidi s dobrou znalostí firmy. Je třeba projektové řízení, mezioborovost a znalost mnoha aspektů firmy, které spolu interagují, ale také hluboké znalosti z různých oborů. ESG ukazuje nutnost holistického pohledu na podnik a ne rozloženou na jednotlivé oddělení a datové body. Výzva je právě v té interakci různých oblastí, které není ale možné oddělit a řídit je odděleně.

Mám špatné zkušenosti u sběru dat od specifického člověka. Snahou je sbírat data z centrálního úložiště. Nicméně to si mohou dovolit nové nebo inovativní podniky s dobrou datovou základnou a strukturou, což

neplatí například pro výrobní a další podniky. Z toho vyplývá, že mají výhodu podniky z oboru, kde mají data dostupná a je to částečně i jejich byznys či strategie nebo na řízení dat kladou veliký důraz.¹⁴

Kdo aktivně pracuje v ESG a s dokumenty a daty na denní bázi, má výrazně lepší představu a znalosti o ESG než vedení a ti, co znají obecné informace, jedná se o míru detailu, v jakém se kdo pohybuje.

Pozice ESG manažera u nějakých podniků vznikla až na základě CSRD. Pravděpodobně budou tedy obdobné pozice rušeny, alespoň v určité míře.¹⁵

6.5 Právní prostředí

6.5.1 Dynamické a měnící se prostředí

Rozhovory s podniky

Výzvou je dynamické legislativní prostředí. Neustále se mění, přitom naprosto zásadní pro podniky je zajištění stability pro efektivní plánování.

Regulace je překombinovaná a spíše než větší míru kontroly to pro podniky přináší zátěž, zejména pak pro ty malé.

Firmy sledovaly Draghiho zprávu a Kompas konkurenceschopnosti EU. Většina doufala ve zjednodušení a zpřehlednění legislativy. Naopak kritizovaly další změny a velmi dynamické a měnící se prostředí, které podkopává rozhodovací schopnosti podniků.

Je nezbytná právní jistota, a to co nejdříve¹⁶.

Legislativní prostředí je natolik dynamické a problematické, že podniky zakládají pozice ESG manažerů, kteří toto mají zastřešit. Pozice ESG manažerů a koordinátorů vznikají zejména v důsledku nepřehlednosti, nejednotnosti a komplexnosti ESG legislativy.

Podniky potřebují vizi, jasnou cestu, nastavit jasné cíle a pravidla a ty nějakou dobu neměnit. Problémem je častá změna a absence jasných cílů a vizí transformace na úrovni sektorů a podniků.

Expertní rozhovory

Změny po Omnibusu oslabily hlavní motivátor ESG aktivit v podobě právní povinnosti, což u aktivnějších firem vyvolalo frustraci a u skeptiků potvrdilo jejich postoje.

Kritizováno je i nastavení změn, včetně prahových hodnot pro povinnost reportování, které nerespektují sektor a rizikovost. Výsledkem je vakuum a demotivace v oblasti ESG.

6.5.2 Neharmonické legislativní prostředí

Rozhovory s podniky

Složitá ESG legislativa odhaluje nejednotnost a neharmonizovaný právní systém v rámci EU.

Značné problémy nastávají pro podniky, které operují ve více zemích najednou. Právní rámec není často harmonizovaný.

¹⁴ Výpověď jednoho konkrétního podniku.

¹⁵ Odkaz na změny v CSRD a ESRS v kontextu Omnibus I.

¹⁶ Tento výrok byl prakticky jednohlasně podporován všemi podniky.

Velké rozdíly jsou značně viditelné také v rozdílech přístupu jednotlivých podniků v závislosti na trhu, kde působí – například Německo a západní země obecně jsou mnohem vyspělejší.

Obrovská výzva pro podniky operujících ve více zemích je mapování a mít přehled nad lokální legislativou.

Zamýšlíme se nad tím, zda nemá smysl vydávat spíše lokální reporty v rámci lokální legislativy a pravidel spíše než celoevropské, protože rozdíly jsou opravdu markantní jak v prioritách, tak v přístupu.

Některé zákony členských zemí EU mohou bránit sběru určitých dat požadovaných ESRS.

Expertní rozhovory

Firmy i finanční sektor volají po větší harmonizaci požadavků.

Jednotný postup bank je považován za nutný, aby si jednotlivé instituce nevytvářely konkurenční výhody a proces se posouval předvídatelně.

6.5.3 Absence regulátora a interpretačního orgánu v rámci implementace ESRS

Rozhovory s podniky

Největší výzvou je nejistota, jak se k agendě CSRD postaví regulátor.

Zásadní problém legislativy je, že není přehledná, není snadno aplikovatelná a neexistují jasná pravidla, výklady a metodiky a pomůcky.

Čekali jsme na vydání návodů a manuálů od EFRAG, než jsme finálně začali například s analýzou dvojí významnosti.

ESRS standardy nechávají prostor pro interpretaci a podnik si sám musí zvolit jakou cestou půjde, protože není jasně dána standardem a pak doufá, že to bude správně dle auditora. Nejčastěji se proto podniky opírají o názor auditora, který bude dávat výrok.

Výzvou je, že neexistuje žádný orgán, který by zastřešil výklad a vyvstalé nejistoty.

Focus groups

Měl by vzniknout orgán, který bude jasně na specifické nejasnosti odpovídat a dodávat tak chybějící jistotu.

6.5.4 Řešení nejistoty

Rozhovory s podniky

Sjednocení nejistot řešíme dobrovolnými nástroji, například EcoVadis, který metodiku jasněji určuje a poskytuje větší pomoc při hodnocení. Navíc se jedná i o ESG hodnocení/rating, což je použitelné i dále, ne pouze o reporting, který nemá významné využití pro podniky.

Čerpáme ze zkušeností z ISO 14 001 (environmentální management), ISO 50 001 (hospodaření s energií) a ISO 31 000 (řízení rizik). GRI jsme používali jako standard pro tvorbu prvních reportů před ESRS.

Díváme se na ostatní, jak to dělají, ale není to ukotveno legislativně. Jedná se o vývoj praxe a spíše praktickou záležitost než jasně legislativně danou povinnost. Všichni se díváme kolem sebe, například jak reportují dle ESRS ostatní z daného sektoru.

Děláme si legislativní mapy a mapy legislativních změn, které nám pomáhají se orientovat a vykonat vhodná opatření včas.

Legislativu si analyzujeme, zjednodušujeme a interpretujeme za pomoci investic do externistů, know-how mají tedy stejně většinou externisti a my získáváme výsledky, se kterými lze pracovat. Velké zefektivnění se získá, když regulátor tuto interpretaci, návody a pomůcky zajistí centrálně.

Expertní rozhovory

Regulatorní nejistota brzdí implementaci i plánování. Typickou reakcí je vyčkávání na finální požadavky na datové body a další upřesnění, bez nichž firmy odkládají kroky, které by mohly být následně zbytečné nebo v rozporu s novým výkladem.

Focus groups

Je vhodné přijmout nejistotu spojenou s implementací ESG. Jedná se totiž o proces a ne jeden ucelený úkol.

6.5.5 Auditor jako zdroj pro řešení nejistoty

Rozhovory s podniky

Poradenské společnosti mají také malý přehled a znalosti, a existuje vysoké riziko, že si koupíme služby, které nám přinesou malou nebo dokonce, při chybách, negativní hodnotu. Proto se soustředíme na budování interního know-how. Samozřejmě konzultace pak probíhá alespoň s auditory, kteří vlastně mají poslední slovo.

Náročnost a složitost je výrazná a málokdo si poradí bez externích konzultantů.

Kontroverzní také je, když různí poradci mají různé názory na stejné části ESRS. To je problém a nejistota a nejde to nijak koupit ani zaplatit.

Je problém s auditní stopou u kvalitativních dat. Nechápeme, když něco popisujeme, jak se to bude kontrolovat a máme z toho trochu strach.

Konzultace s auditorem bývá pro podniky rozhodující v tom, co ve výsledku mají odreportovat.

Focus groups

Auditor nás porovnává s velkými globálními firmami a očekává od nás stejná opatření jako od globálních firem, zejména v oblasti lidských práv a dětské práce.

6.5.6 Právní prostředí - ostatní

Rozhovory s podniky

Legislativa je hlavní motivátor k zavádění nových procesů v oblasti ESG. Hledáme synergie a další využití těchto procesů než jen k reportingu.

Je velmi náročné dosáhnout objektivní transparentnosti nebo se k ní i jen přibližovat. Zejména, pokud se jedná o ratingy a hodnocení, podniky se snaží zatajit nevhodné informace či je prezentovat pozitivněji.

Podniky podnikající v silně regulovaných sektorech¹⁷ snášejí ESG legislativu podstatně lépe než podniky z jiných, méně regulovaných sektorech.

¹⁷ Byla konkrétně uvedena energetika.

ESG je jako otevírání spousty nových šuplíků z celé skříně. Ta skříň se ale velmi rychle pootvírala celá a nyní před ní podniky stojí a jsou přehlcné a neví co mají dělat dříve a jaký první šuplík uklidit a srovnat. Vhodnější by bylo postupovat postupně, jasně prioritizovat a mít plán.¹⁸

Taxonomie je extrémně složitá a velmi nerealistická na aplikaci do nových projektů. Snažili jsme se nadefinovat projekty/operace/produkty podle kritérií Taxonomie a velmi často jsme se setkávali s nemožností a nerealističností splnit všechna kritéria. I jen mapovat bylo složité, protože nemáme data. Potom dochází k frustraci a volání o pomoc.¹⁹

Zaměstnanci si často myslí, že smyslem reportingu je zveřejnit pozitivní dopady a aktivity podniku v ESG. Vnímají ho jako zviditelnění podniku. Postupně dochází ke vzdělávání, že tomu tak není.

Je výzvou, jak CSRD učinit užitečným nástrojem pro podniky, tak aby to nebyla pouze zátěž a povinnost jako GDPR.

Expertní rozhovory

V českém kontextu chybí politická vůle a širší shoda na racionálním přístupu k regulaci, což přispívá k tomu, že se ESG stalo politickým tématem a předmětem kampaní.

Finanční výkaznictví je podobně složité jako ESG, je však už akceptované.²⁰

6.6 ESRS standardy

6.6.1 Komplexnost – ESRS standardů

Rozhovory s podniky

Vágnost ESRS je zásadní problém, která nechává prostor pro interpretaci.

Obrovský rozsah datových bodů ESRS zahrnuje.

Komplexnost ESRS vzniká také z toho, že je ESRS a obdobná legislativa psána velmi obecně. To je problém, protože vznikají nejasnosti a veliký prostor pro interpretaci.

Jsou nejasné zaváděné pojmy. Každý podnik musí do značné míry tyto pojmy dále dodefinovat anebo upravit pro vlastní situaci a potřeby. To působí proti snaze porovnatelnosti a agendu ESG standardizovat.

ESRS jsou poměrně obecné a EFRAG stále aktualizuje a upřesňuje různé informace. Takže to není, že se něco vydalo a je konec. Bude to dlouhodobý proces utváření relevantních standardů.

Jedna strategie proti komplexnosti je rozdělit celek na jednotlivé části – pod-úkoly pro jednotlivé vlastníky dané agendy. Ti potom doplňovali informace v rámci své agendy. Po úvodních meetingech, které byly nekonečné, jsme se je snažili redukovat. Na konci se už opět jenom diskutovaly výsledky.²¹

Na začátku je nerealistické správně nastavit, jaké lidi je potřeba zapojit. To se vykrystalizuje až analýzou dvojí významnosti a potom samotným určením datových bodů. Tím je jasně definováno, koho budeme muset zapojit.

¹⁸ Výpověď zástupce jednoho konkrétního podniku.

¹⁹ Jednalo se o spíše okrajově zmíněnou výpověď několika podniků.

²⁰ Výpověď jednoho experta.

²¹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

Zásadní problém není u kvantitativních dat, ale u kvalitativních. Pro pochopení, pro sběr, pro sjednocení, pro obsah a dokonce i pro vysvětlení. Číselné údaje jsou snadno pochopitelné pro většinu zapojených.

Jsou 2 hlavní části ESRS – kvantitativní část a data, která sbíráme, a potom kvalitativní část. Tu vnímáme jako slohovou práci, kterou je nutné dopsat k datům.

Expertní rozhovory

Standardy jsou příliš složité a náročné na pochopení i implementaci, a to i pro poradce, kteří se je učí za pochodu.

Firmy často podceňují náročnost plynoucí ze standardů a nečekají, že jim zasáhnou tak hluboko do byznysu.

Focus groups

ESRS zmatečně kombinují požadavky na zveřejňování a aplikační požadavky (AR).

6.6.2 Dopady rozsáhlosti a komplexnosti ESRS

Rozhovory s podniky

Vysoká rozsáhlost a komplexnost architektury standardu se může projevovat různě na různé podniky. Některé, fungující ve více zemích, mají mnohem větší tlak na zdroje, protože musí řešit odlišnosti a specifika každé země.

ESRS je pestré a zábavné, ale i náročné, protože toho je moc.

Technické a časově náročné cvičení je sběr, vyhodnocení a konsolidace dat.

V závislosti na velikosti a košatosti struktury skupin dochází k časovým prodlevám a problémům při konsolidaci. Je to velmi náročné na projektový management a řízení.

ESRS obsahuje obrovské množství požadavků. Je toho zkrátka moc. Zásadní výzva není složitost, ale prostý fakt, že je toho prostě moc. Dále, kromě objemu a množství dat je také náročné správné porovnání a sjednocení dat do jednoho formátu (konsolidace).

Složité je plánovat a odhadovat pracnost, protože například 1 datový bod může znamenat práci na týden nebo i měsíc, v závislosti na kvalitě a jak reálně funguje daný podnik. Některé datové body lze vyřešit během jedné minuty napsáním ANO nebo NE. Jeden datový bod tedy rozhodně neznamena, že je to porovnatelné s dalším datovým bodem. Toto je fenomén, který je problematický v plánování, protože se bavíme na úrovni datových bodů jako kolik jich zbývá, kolik jich podniky mají apod., ale reálně to neodráží a vůbec nemusí pracnost. Pro každý podnik navíc mohou různé datové body způsobovat různé problémy, takže jednotný odhad pracnosti datových bodů je také nepřesný a složitý.

Náročnost implementace ESRS je příliš vysoká první rok. Musí se začít alespoň o rok dříve s přípravami, aby bylo možné v plném rozsahu reportovat. Je vhodné projít celým procesem předem, protože problémy a mezery se vyskytnou samotným reportingem a draftováním zprávy o udržitelnosti.

Scope 3 je často diskutovaný a složitý pro podniky implementovat.

Výzvou je komplexnost a všestrannost témat ESRS, která nutí reportovat ohromné množství, ale potom často v nízké kvalitě.

Snažíme se zaměřit na kvalitu a směrodatnost dat, než abychom nutně vyplnili všechny požadavky ESRS. Chceme data používat i pro byznys, a proto se zaměřujeme na kvalitu méně dat, než mít vše, ale spoustu odhadů a nepřesností.²²

Podniky si standard zjednodušují a potom postupně zkoumají do většího detailu. Nejprve se seznamují s obecnými tématy a potom jdou do hloubky.

Tým byl mylně v podniku například skládán dle témat nebo podtémat, a na každý byl jeden zodpovědný člověk, ale to vůbec nefungovalo, protože datové body tomuto rozdělení neodpovídají objemově a náročností. Jeden datový bod je jako 20 jiných co se týká náročnosti nebo složitosti.

Komplexnost a složitost je až na úrovni datových bodů a tam je nutné se co nejrychleji dostat. Tam se reálně může začít plánovat a odhadovat náročnost.

ESRS je nejkomplexnější a nejobsáhlejší povinnost, se kterou jsme se setkali. Nedokážeme si představit větší komplexnost, než toto.

Zaměstnanci a různí specialisté se vzděláním a know-how v různých oblastech mohou mít problém, zejména na mezioborově založených pozicích jako ESG manažer, s limitací jejich schopností a vědět do hloubky o všech ukazatelích a metodikách. To může snižovat kvalitu výstupů a dat.

Expertní rozhovory

ESRS jsou příliš megalomanské. Doporučujeme jednodušší standardy v menším rozsahu, např. 20–30 % a postupnou implementaci salámovou metodou pro větší užitečnost a menší odpor.

Nepochopení dvojí materiality a navazujících fází vede k výběru příliš mnoha témat a „milionům datových bodů“, což zvyšuje administrativní zátěž.

Focus groups

Funguje zde jakýsi snowball efekt. Samotný projekt implementace ESRS má výraznou tendenci se během procesu zvětšovat, jak dochází k novým zjištěním a odkrývají se nové problémy a nedostatky.

6.6.3 Požadavky na analýzy

Rozhovory s podniky

Jednotlivé požadavky ESRS vyžadují i analýzy a tam se naráží na limity toho, co je systém a trh schopen poskytnout a vyhotovit. Některé analýzy jsou opravdu náročné, a tedy i časově a zdrojově náročné – například modelování scénářů a budoucnosti.

Některé podniky přistupují k analýze a požadavkům spíše organicky a neformálně.

Je tam materialita – co mám a co nemám reportovat, ale reálně nevíme, na co se máme zaměřit více v tom reálu, kde máme víc přidat. To nám chybí, celková prioritizace, a zejména pak praktická, ne pouze pro reporting. Tím, jak jsou ESRS komplexní a zahrnují spoustu témat, často dochází k rozmělnění pozornosti a pracuje se na všem, ale vlastně na ničem. Vhodné by bylo jasněji a lépe prioritizovat pro akceschopnost, ne pouze pro reporting.

²² Výrok jednoho konkrétního podniku.

Nejsložitější je analýza dvojí významnosti. Je velmi složité se shodnout co je důležité a ještě těžší co opravdu vyřadit jako nevýznamné téma. O to více ztěžuje rozhodování fakt, že témata jsou obecná a nejasně popsána nebo nereprezentativní. Nejistota ohledně některých výrazů také umocňuje složitost.

V podniku musí analýzy dat dělat někdo, kdo rozumí danému oboru, aby mohl jít do detailu a chápal, jak co ovlivňuje. Jinak to bude velmi obecné²³.

Některé podniky aplikují na dvojí materialitu dotazníková šetření pro odběratele a dodavatele. Často ale v podnicích dochází k neerudovanému vyhodnocení dotazníkového šetření a na výsledky je brán vysoký zřetel, ačkoliv se často jedná o náhodné výsledky (například návratnost 10 ze 120 rozeslaných dotazníků).

Pro některé nadnárodní podniky je velmi složité vypracovat strategie přechodu pro působení na různých kontinentech s různými klimatickými scénáři – neexistují jednotné scénáře a dále také jsou různé strategie transformací dle jurisdikcí. V takovém případě je pravděpodobně nutné členit jednotlivé strategie adekvátně dle lokalit. Samozřejmě vzniká i problém konsolidace takto různorodých aspektů.

V rámci vyhodnocení DMA jsme nevyhodnotili jako materiální biologickou rozmanitost, ale chtěli jsme se chovat odpovědně, a proto jsme toto téma přidali.²⁴

Dvojí významnost je skvělý, který umožňuje odfiltrovat nepodstatné aspekty a soustředit se na ty klíčové.

Expertní rozhovory

Standardy nutí firmy k analýze rizik. Je to nákladné a časově náročné, ale strategicky důležité.

Navádíme firmy k rozumnému nastavení materiality a k omezení zbytečných dat, aby se organizace nepřetěžovaly. Současně klienti nerozumějí požadavkům na DMA a související interní dokumentaci vyžadovanou auditem.

Přemostění dvojí materiality na datové body ESRS je složité a chybí k němu jasný guidance.

Focus groups

Analýzu dvojí významnosti je důležité začít dělat na základě čísel a faktických informací, ne jako nezbytné cvičení dle standardu. Toto lze často až druhý rok po prvním sběru dat a analýze dvojí významnosti, která je poprvé spíše odhadem.

6.6.4 ESRS jako transformační rámec podniku

Rozhovory s podniky

Snažíme se ESRS integrovat do stávajících podnikových struktur, ale v praxi implementace probíhá často odděleně a není vůbec snadné nabourat status quo fungování.

Reporting nás nutí nastavovat procesy, které jsme nikdy před tím neměli, například na sběr dat z dopravy pro emise ve Scope 3.

Tvoříme strategické dokumenty, které po nás vyžaduje ESRS.²⁵

Hlavní výzvy implementace jsou uhlíková stopa, politiky, strategie a cíle. Jen je vymyslet a nastavit, a to ještě tak, aby s tím všichni dotčení v podniku byli za jedno a souhlasili, je náročný úkol.

²³ Výrok jednoho konkrétního podniku.

²⁴ Výrok jednoho konkrétního podniku.

²⁵ Podniky se tedy formálně adaptují na modelový vzor řízení podniku, který definuje ESRS.

ESRS vnímáme jako standard, který nám definuje, jak má být naše firma řízena. To se pak snažíme integrovat do našich struktur.

Expertní rozhovory

Rámec ESRS posouvá firmy k systematictějšímu řízení udržitelnosti a k vnitřním změnám.

Focus groups

Zásadní otázka je, jak napasovat ESG reporting na specifický byznysový model daného podniku.

6.6.5 Interpretace ESRS

Rozhovory s podniky

Snažíme se standard ESRS interpretovat na to, co bychom měli dělat. ESRS není pouze pro reporting, ale zejména jako návod na implementaci ESG principů a strategií a priorit pro podnik.

Chápeme, že výzvou je při reportingu správně zachytit hranici, kdy je nutné nelhat, a na druhou stranu neuvádět více informací, než je opravdu nutné. To není úplně jasné a jedná se často o interpretaci. Tento fakt může ohrozit podniky, které jsou transparentnější než jejich konkurence. ESG data lze využít na analýzy různých charakterů a odhadnout i důležité informace. Toto standard nedostatečně řeší. Není jasné nastavena nejnižší možná hranice, je to opět vlastně ponecháno na auditorech, kteří by měli posoudit adekvátnost.

Je nutné sjednocení metodik a jednotný přístup. V ESRS je příliš velká volnost, to je nutné nějak řešit. Dobré by bylo také sjednotit poradenství, případně ho nějak regulovat nebo standardizovat, aby nevznikaly výrazně odlišné názory a interpretace.

Často ESG manažeři hrají roli překladatele standardů do jazyka podniku. Ostatní zaměstnanci potřebují jasné instrukce, co mají poskytnout, a to je s aktuálním znění ESRS náročné.

Sledujeme veliký a rychlý vývoj v porozumění a chápání a samotné interpretaci ESRS.²⁶

Pro nějaké ukazatele si musíme stanovit interní metodiku, jak je počítáme, co se tam započítává a co ne. Málo kdy ale pracujeme s něčím strukturovaným jako je reportingový manuál nebo manuál ukazatelů, kde by byly definice, jednotky a třeba FAQs.

Zásadním problémem je pouze čtení standardu, kdy samotný jazyk je velmi nejasný a pochopení toho co se po podniku chce je extrémně náročné a nejasné.

ESRS je velká a složitá agenda a interpretaci a zpřístupnění standardů musí někdo zajistit expertům, kteří jsou schopni zajistit detailní data. Je to tedy o práci na 2 úrovních – jedna konsolidující, mezioborová a high-level s pochopením a provázaností všech aspektů a adekvátně zjednodušená a dále na úrovni detailní, kdy je třeba experty pro zajištění dat, zajištění relevantních a realistických plánů a implementace do praxe – což nejde dělat od stolu. Často je pak role ESG manažerů zajistit od specialistů přeložení standardu do srozumitelných otázek.

Děláme projekty navíc a máme vlastní cíle a strategii v ESG, reporting je pro nás pouze legislativní povinnost a spíše zátěž. Snažíme se zaměřovat na přidanou hodnotu a projekty s reálným dopadem, a ne pouze na legislativní reporting.

²⁶ Výrok několika podniků pokročilých v řízení udržitelnosti.

Už před rokem 2010 jsme se zapojili do dekarbonizačních programů.

V ESG děláme spoustu věcí, ale neumíme si to propojit a zarátovat do jednotné strategie či vize. Je to náhodné a závisí to na specifických znalostech a zájmu osob, které činí rozhodnutí.

Navazujeme na ESG projekty, které už v podniku běžely. Udržitelnost se u nás dělala i před legislativou.

Úspory energií jsou příkladem opatření, která se dělala vždy.

Expertní rozhovory

Problémem je jazyk standardů. Oficiální český překlad je katastrofální, firmy potřebují srozumitelnou češtinu.

Chybí jasná interpretace a existuje riziko různé interpretace.

Focus groups

ESRS často požadují vlastní definice různých jevů. Avšak neexistuje zavedená dobrá praxe a příklady, jak tyto jevy definovat. Je tedy nutné nově vytvářet interní definice, které často neexistují. Poradci také nemohou přijít s všeobecnými definicemi a navíc takové ani nemají.

Velmi často různé subjekty, poradci a auditoři, vykládají standardy ESRS jinak a jejich názory se občas mění i v čase. To umocňuje nejistotu a bezmoc při korektní implementaci.

Praxe ukazuje rozdílné pochopení/interpretace datových bodů. Pokud podnik není naprosto standardní, což není asi žádný, potom více či méně datových bodů a požadavků na zveřejnění nepasuje. Dále tyto požadavky auditor vykládá jinak a tím vzniká chybovost na základě výkladu, kterou nelze předem vykryt.

Při identifikaci dopadů není zcela jasné, jak oddělit, co je zodpovědnost fyzického výrobce, a co je zodpovědnost zadavatele výroby.

6.6.6 ESRS standardy - ostatní

Rozhovory s podniky

ESRS některé společnosti vyčleňuje, například tím, že určuje sektory, které mají vysoký dopad a mají být více sledovány. Tím dochází k jejich automatickému vyčlenění.²⁷

Lze spoustu věcí odhadovat, ale nelze nic vědět. Například, co se týká dekarbonizačních scénářů, je tam tolik proměnných a tolik neznámých, že vytvářet nějakou strategii považujeme za kontraproduktivní.

ESRS vytvářejí tlak na dodavatele, čemuž se ale podniky snaží vyhnout, nahradit přímou nutností sběru dat apod. ESRS tak vytváří několik vrstev administrativní zátěže, která není jen přímá, ale i nepřímá na dodavatelský řetězec.

Podniky velkou část informací a dat odhadují.

Někteří ESG manažeři mají pocit, že mohou skrze ESG agendu konat dobro a berou to jako velmi pozitivní přínos pro společnost.

Čekáme, jak budou reporty vypadat v budoucnosti a podle toho budeme své nároky a investice bud' snižovat nebo zvyšovat. Tato nejistota je aktuálně největší.

²⁷ Výrok jednoho konkrétního podniku.

Výzva je zejména porozumět přesně tomu, co se po nás chce. Nejasný výklad ESRS nebo nedostatek know-how a praxe.

ESRS není obrovský úkol, jde spíše o technické kroky ve velkém detailu.

Frustrující je, že se snažíme s nejlepším vědomím a svědomím splnit požadavky ESRS, nicméně kvůli vysoké interpretační nejistotě stále nevíme, zda je to správně, kde jsme udělali chybu apod.

Nastavujeme sběr dat a celý proces povinného reportingu kreativně tak, abychom co nejméně zatížili lidi v podniku administrativou. Snaha je automatizovat a procesy popsat a zpřehlednit. Důležité je, aby reporting nebyl závislý na lidech, ale na procesech. Když odejde nějaký vlastník dat a informací, mohl by nastat velký problém.

Výzva je efektivní management a technické zdatnosti zaměstnanců v nových oblastech ESRS.

Nevidíme přidanou hodnotu určitých dat, které musíme sbírat. Například počet žen v managementu.

Bojíme se dezinterpretace dat, které budeme zveřejňovat, že budou například vytržena z kontextu. Například u průměrných platů mužů a žen je nutné pochopit, že ženy pracují na administrativních pozicích, které jsou hůře placené než dělnické práce, kde jsou muži.

Nejdůležitější a největší výzva na vysoké úrovni je odreportovat první rok. Potom už podniky ví, co chybí, kde jsou největší mezery a problémy a co mohou postupně zlepšovat, jaké zdroje na to přibližně alokovat apod.

Obáváme se, že u konkurence buď již existují nebo budou vznikat oddělení, které se zabývají shromažďováním dat o konkurenci, včetně nově velmi obsáhlých a na analýzu velmi zajímavých zpráv o udržitelnosti.²⁸

Aktuální trend v implementaci ESRS je lidová tvořivost. Často záleží na znalostech a backgroundu daného ESG manažera, jak bude ESRS implementovat, na co klade důraz, jaké nástroje využívá, jaké má plány a obecně celý přístup.

Různí lidé v různých firmách mají stejné problémy s interpretací a výkladem. To by ale šlo zařídit jednotně a extrémně efektivně, minimálně velkou část z toho usnadnit.

Nikde není stručný jasný jednoduchý návod, jak udělat klimatická rizika z dostupných dat.

Některé informace jsou nepřímo již uvedeny ve finančním výkazu ve stejných jednotkách, například náklady na elektřinu, náklady za likvidaci odpadů, náklady na spotřebu vody atd. Tyto informace musí podnik ale opět sbírat pro účely ESRS v jiných jednotkách – vodu v litrech, odpad v tunách a v rozpadu na druhy. To je zbytečné a duplicitní.²⁹

Focus groups

Nekvalitní český překlad ESRS, nesoulad s českými termíny a legislativou. České podniky, které operují v českém jazyce, proto používají anglickou verzi ESRS.

²⁸ Výrok jednoho konkrétního podniku.

²⁹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

6.7 Data

6.7.1 Ukazatele

Rozhovory s podniky

Požadavky na sběru dat jsou nereálné. Buď data nemůžeme získat vůbec, nebo nám chybí některé potřebné ukazatele, například při sběru dat pro uhlíkovou stopu máme najeté kilometry, ale nemáme další údaje – jaké auto, jaký model a přesnou spotřebu. Často se tak v praxi setkáváme k nerealistickým očekáváním, že se musí vše posbírat jednou nejpřesnější metodou. Neumíme adekvátně aplikovat odhady a usnadnit si práci a pracovat s odchylkami a odhady.

Kvalitativní informace jsou problém.³⁰

U kvalitativních údajů nám chybělo asi 60 %, což jsme museli dopracovávat, vytvářet nebo jinak uspokojit.³¹

Řádově pokryt 80 % ukazatelů a sbírat data není problém. Významný problém je se zbylými 20 %. Často výklad těchto indikátorů není jasný, a proto je složité sbírat data, je to otázka interpretace.

Nejvíce kontroverzně vnímáme zveřejňování informací o platech. Může to vyvolat negativní emoce vůči skupinám, které berou více. To může být kontraproduktivní. Nesmí se ukazovat na konkrétního člověka, ale většinou z těch dat lze poměrně dobře odhadnout kolik kdo bere.

Někteří investoři požadují výpočet uhlíkové stopy. To se aktuálně jeví jako zásadní ukazatel v oblasti ESG.

Potřebujeme sbírat co nejméně dat s co největší přidanou hodnotou. Chceme kvalitu nad kvantitou v rámci dat a informací.

Máme strach, že když budeme vykazovat citlivé informace a konkurence tyto informace vykazovat nebude, bude mít konkurenční výhodu. To standard nijak neřeší a díky interpretaci a dvojí významnosti je velká volnost a nejasnost, co kdo by měl vykazovat – to je zásadní problém k řešení.

Naprosto zásadní složitý a neustále řešený ukazatel jsou Scope 3 emise. Znamená to velké břemeno, administrativní zátěž, na dodavatelský řetězec a poskytovatele služeb, protože se požadují poměrně detailní informace.

Podniky často požadovaná data sbírají, jen v jiné formě nebo jinak.

Podniky mají obavy z dezinterpretace informací spojených s platy, bez kontextu podle nich nedávají uživateli smysl.

Někdy podniky dochází k extrémním výkladům ESRS, že by měly měřit neměřitelné aspekty. Například pro správnost emisí by bylo nutné je měřit na úrovni jednotlivých molekul zemního plynu v rozvodné síti, protože nejde jinak sledovat odkud je daný plyn a jak je emisně zatížen při výrobě apod. Podniky se tedy samy dostávají do situací, kdy se sběr dat stává kontraproduktivní. Chybí jim jasné vymezení, že by se v takových případech data sbírat neměla.

Problém tabulkových dat (například pro Scope 3) je, že nelze měřit dopady opatření a dalších událostí. Proto je v pokročilejších úrovních podniku v ESG zásadní, aby používal primární data nebo co nejlepší proxy.

³⁰ Tento výrok byl prakticky jednohlasně podporován všemi podniky.

³¹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

ESRS vychází mimo jiné z IFRS, nicméně tak neúčtují všechny podniky v ČR. Proto dochází k situacím, kdy stejně nebude možné informace porovnávat na základě rozdílného účtování, například pro porovnávání výnosů, které jsou různě definovány, vůči různým indikátorům.

Většina informací pro ESG je již uvedena ve finančním účetnictví, ale finančními jednotkami. Nyní je musíme převádět do objemů³².

Název oblastí a témat ESRS nekoresponduje s obsahem a ukazateli, je to neintuitivní a je nutné pracovat na detailní úrovni standardu, jinak dochází k desinterpretaci.

Expertní rozhovory

V praxi naráží firmy na rozdílnou povahu ukazatelů. Narativní (kvalitativní) informace se hůře interpretují a porovnávají než kvantitativní data, což komplikuje vyhodnocování a řízení.

Často také chybí propojení mezi reportovanými údaji a jejich využitím pro strategii a řízení rizik, takže se informace nepromítají do rozhodování.

K ESRS E2 (mikroplasty) neexistují datové body ani jasná metodika měření a stanovování ukazatelů. Není jasná definice mikroplastu. Při vlastní analýze podnik došel k extrémnímu závěru, že vyrábí více mikroplastů než aktuálně udává celá EU.³³

Focus groups

Při testování tří různých platforem pro výpočet uhlíkové stopy vyšla každá s výrazně rozdílnými výsledky.³⁴

V rámci měření uhlíkové stopy není veřejně dostupný (zdarma) nástroj. Datové body jsou nad rámec GHG Protocolu a tím způsobují nejasnost v použití jednotné metodiky.

Chybí spousta drobných dat, např. informace o chladičech.

Odklad nám nyní umožňuje znovu projít datové body a zjistit, který pro nás reálně dává smysl i byznysově a který můžeme vypustit.

Problematické na reportingu jsou zejména informace o biodiverzitě, hodnotovém řetězci a dotčené komunitě.

6.7.2 Procesy sběru dat

Rozhovory s podniky

Snažíme se vyvarovat manuálnímu vkládání dat a přepisování. Tam vznikají neefektivity, chyby a další problémy.

Aktuálně pracujeme v excelu, protože je flexibilní a každý s ním umí pracovat. Jednoduchost je zásadní. Postupně ale máme plány přejít na složitější prostředí, kde je možné kontrolovat zadané hodnoty vůči předchozímu období a aplikovat další kontroly dat.

Podniky často mluví o automatizaci, ale reálně je málokdy efektivně implementována. Implementována je spíše u podniků, které měly dobrou datovou základnu už před CSRD, motivátorem tedy typicky nebývá ESRS implementace.

³² Výrok jednoho konkrétního podniku.

³³ Výrok jednoho konkrétního experta.

³⁴ Výrok jednoho konkrétního podniku.

Museli jsme manuálně sbírat určité údaje, například pro uhlíkovou stopu z faktur, tyto informace nebyly digitalizované.

Bylo třeba vytvořit datový katalog z důvodu přehlednosti a interpretace kvalitativních informací.³⁵

Požadavky jsou u nás převedeny na otázky a k otázkám je přiřazen člověk, který na ně má odpovídat. Používá se k tomu Power BI systém.³⁶

Hledáme, kde ušetřit čas a nějaké procesy sběru dat automatizovat. Jde o postupný proces.

Tvoříme si vlastní IT systémy a řešení, naše databáze s nimi pracují, spíš než bychom začali úplně odděleně implementovali nový systém.

Pro systém na sběr dat je důležité, aby by flexibilní a mohl se měnit, jak se mění požadavky a nároky na ESG. Neexistuje jednotné řešení, protože i každý podnik má jiné definice, jiné požadavky a data, která sbírá. Jako neefektivnější a nejvýhodnější se jeví individualizované řešení.

ESG manažeři někdy musí data od svých kolegů vysloveně dolovat.

Automatizace sběru dat je další krok, který chceme v rámci implementace ESRS udělat.

Nevíme si rady s auditní stopou ohledně kvalitativních informací, je to pro nás slohové cvičení.

Vyvíjíme si vlastní metodiky na měření uhlíkové stopy vlastních specifických produktů, i v rámci jejich využívání a snažíme se pak řešit tyto neefektivitu opatřeními.³⁷

U sběru dat a na samotný reporting je u nás kladem velký důraz na efektivitu a minimalizaci časové zátěže na personál. Hledají se k tomu různá řešení.³⁸

Není vhodné sbírat data a procesy napojovat na člověka, ale na zodpovědnost, ke které lze přiřadit více lidí. Důležité je zachovat kontinuitu a jednoduchost a připravit se na rizika spojená s odchodem personálu.

Snažíme se maximálně využít již existující data a systémy.

V podnicích, které existují delší dobu a mají starší systémy, je důležité, aby data sbíral někdo zkušený, kdo zná systémy. V podnicích existují anomálie, data jsou sbírána nejednotně. Důležité je právě zachycení kontextu. Jinak se jedná jen o robotickou mechanickou práci bez velké přidané hodnoty.

Expertní rozhovory

Sběr dat je náročný už od prvního kroku.

U skupin s více dceřinými společnostmi se objevuje problém s konsolidací napříč různorodými odvětvími podnikání.

Nejistota po Omnibusu vede řadu firem druhé vlny k odkladu nastavování sběru dat, protože čekají na výsledek.

Chybějí reportingové manuály a metodiky, což zvyšuje chybovost, zvláště ve skupinách s dceřinými závody.

Agenda je široká a vyžaduje data z mnoha oddělení, což klade vysoké nároky na interní kapacity a pozornost.

³⁵ Výrok jednoho konkrétního podniku.

³⁶ Výrok jednoho konkrétního podniku.

³⁷ Výrok několika podniků pokročilých v ESG.

³⁸ Výrok jednoho konkrétního podniku.

Focus groups

Problém ESRS reportingu je různorodost potřebných dat. Například podklady pro uhlíkovou stopu nejsou všechny dostupné ke konci roku. Dochází k extrémnímu časovému presu, když jsou podklady k dispozici na konci února a finalizace reportu pro audit musí být do konce března.

Při tvorbě nových datových zdrojů je vhodné zaměřit se na jejich byznysovou hodnotu, přínos.

6.7.3 Dodavatelé a data

Rozhovory s podniky

Sběr dat z dodavatelského řetězce je nejzásadnější výzva pro ESRS implementaci.

Stále více informací čerpáme z primárních dat od dodavatelů a nahrazujeme tak původní odhady. Vyspělost a pokrok společnosti v této oblasti lze měřit procentem primárních dat od dodavatelů, samozřejmě záleží i na kvalitě.

Vyhodnocujeme, o jakého dodavatele se jedná a jak robustní má systém, na základě toho potom vyžadujeme nebo nevyžadujeme potřebná data a dále pracuje s takovými informacemi. To se jeví jako výhodné, zejména z důvodu potenciálního ohrožování obchodních vztahů zatížením administrativou.

Máme 800 různých dodavatelů a absolutně nejsme schopni sbírat od nich data. Je to extrémně náročné, protože musí dojít k určité komunikaci a individualizaci požadavků na jednotlivé dodavatele.³⁹

Na sběru dat spolupracujeme s našimi klíčovými dodavateli, typicky u vstupního materiálu pro výrobu.

Dodavatelé nejsou často připraveni nová data dodávat, čerpáme jen z faktur.

Reálně to není jen o dodavateli, ale o subdodavatelích. Je to propojená síť a pak vlastně záleží na kultuře nebo obecném standardu dané země, není to jen o jednom podniku nebo pár dodavatelích. To je strukturální problém, který podnik řešit nemůže. Logicky je tedy obrovský tlak, když ESRS bude požadovat primární data od dodavatelů. To je naprosto zásadní prvek, který může postupně změnit celý trh. Je to běh na dlouhou trať.

V rámci některých sektorů, na které jsou vytvářeny větší tlaky, např. obalový průmysl, je snadné získat data. Od dodavatelů z jiných sektorů to může být výrazně náročnější, úroveň dodavatelů v ESG oblasti je roztržštěná.

Pracujeme s mikrododavateli, kteří nám nikdy nebudou schopni dodat potřebná, ani základní data – farmáři, rybáři apod., ti administrativu neřeší.

ESG implementace se za jeden rok výrazně proměnila. Na dotazník zasílaný před rokem nám klíčový dodavatel ani neodpověděl, o rok později nám sám tento dodavatel poslal svůj dotazník a chtěl začít intenzivně komunikovat a spolupracovat – najali člověka, který ESG začal mít na starost.⁴⁰

Expertní rozhovory

Největší datovou výzvou je uhlíková stopa, zejména Scope 3.

Data od dodavatelů často nejsou dostupná, chybějí konverzní faktory a je obtížné zajistit auditní stopu.

³⁹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁴⁰ Výrok jednoho konkrétního podniku.

Finanční instituce původně doufaly, že samotná CSRD přinese ESG data od jejich klientů, realita je však složitější.

Focus groups

Je velmi náročné zajistit spolehlivost dat, například z Asie a z dalších odlišných trhů.

Aktuálně je velká výzva pochopit, co je nutné minimum, které se týká daného podniku, a jak to vysvětlit i dodavateli.

6.7.4 Duplikace

Rozhovory s podniky

Energy management standard ISO 50001 po nás chce velmi podobnou věc jako ESRS, ale z jiného pohledu.⁴¹

Pro různé účely musíme přepočítávat stejné údaje do jiných formátů. Ale není to tak časté⁴².

BOZP se vykazuje podle jedné legislativy a CSRD zavádí vlastně nový systém.

V kvalitativní části podniky vnímáme duplikaci požadavků na informace už v samotných standardech ESRS, pak se ta stejná informace ve zprávě objevuje 3x.

Expertní rozhovory

Firmy čelí velkému množství dotazníků od odběratelů, jejichž vyplňování je práce na plný úvazek. Potřeba centralizace a sjednocení dat na jednom místě je klíčová. Dobrý ESRS report by mohl část této duplicity eliminovat a dotazníky zredukovat.

Focus groups

Pro dodavatele roste množství požadavků od zákazníků, kteří často každý měsíc vyžadují různá data, například výpočty uhlíkové stopy, která se ještě mohou lišit na základě použité metodiky.

6.7.5 Data - ostatní

Rozhovory s podniky

Jsou oblasti, kdy máme naprosto veškerá data a již je sbíráme a není třeba nic dělat navíc a jsou témata, kde nemáme naprosto nic, protože to nikoho z byznysového hlediska nezajímalo a nemáme jediný údaj a je to téměř nereálné a velmi nákladné zajistit sběr dat.

Občas je sběr určitých informací a údajů nemožný kvůli stávající legislativě, například GDPR, v rámci platů zaměstnanců a další HR data.

Nově zveřejňujeme data, která jsme vždycky měli, ale nikdy jsme je nezveřejňovali. Je to určitý diskomfort – nejčastěji jsou kontroverzní HR data jako platy, vzdělání, a další osobní informace.

Sběr dat je naprosto nejtěžší a nejnáročnější výzva v rámci implementace ESRS.

Značné množství údajů se stále ještě odhaduje, nevychází to z primárních dat.

⁴¹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁴² Nejčastěji byly zmiňovány duplicity u HR údajů, např. počítání úvazků vs. headcount.

Aktivně už aplikujeme environmentální ukazatele, zejména spojené s uhlíkovou stopou, pro posuzování a výběr investičních záměrů.⁴³

Některé informace se nás vůbec netýkají, například dětská pracovní síla, ale musíme to nějak popsat nebo okomentovat.

Díky našemu výrobnímu charakteru máme naprostou většinu potřebných dat a není pro nás žádný problém data posbírat.⁴⁴

Největší odpor vůči ESG a ESRS se projevuje právě na sběru dat, kdy je někdy velmi problematické a náročné, aby všichni zaměstnanci podílející se na sběru dat pro reporting byli na „jedné lodi“. Často se setkáváme s odporem a nechutí.

Jsmeme nově zahlceni dotazníky od různých partnerů.

Dostali jsme 10 odlišných dotazníků, musíme se zaregistrovat na nějaké, pokaždé jiné, platformě, naučit se s tím a vyplňovat různé údaje v různých formátech. To je poměrně velká zátěž.⁴⁵

Některé požadavky na informace vyvolávají potenciální změny v organizaci, například spravedlivé odměňování. Když podnik zveřejňuje tyto informace, snaží se implementovat opatření, která by zajistila, že zveřejněné informace bude pozitivní nebo pozitivnějšího charakteru.

Je nutné zavedení nového IT systému nebo aktualizace stávajícího, jelikož nevyhovuje potřebám plynoucích z požadavků ESRS.

Máme problém s konsolidací dat, z kterých počítáme uhlíkovou stopu, jelikož každý náš podnik využívá jiné značení a kategorizaci výrobků z historických důvodů. Toto sjednocení ohromného množství výrobků je velká zátěž.⁴⁶

Velkou výzvou je konsolidace. Zde záleží na struktuře podniku, nicméně velmi často podniky mají problém s přístupem ke konsolidaci dvojí významnosti a následně i dat, zejména pak kvalitativního charakteru. Není jasná metodika sběru dat a informací v tomto ohledu. U kvantitativních dat je výzva standardizace a sjednocení indikátorů napříč konsolidujícími podniky a potažmo spojená časová náročnost.

Expertní rozhovory

Nejistota ohledně budoucích dat o trhu brzdí investice, protože podniky nechtějí činit rozhodnutí bez spolehlivých podkladů.

6.8 Zdroje

6.8.1 Časové zdroje

Rozhovory s podniky

Sběr dat není pro technicky zdatné ESG manažery technicky náročný, ale je časově náročný.

⁴³ Výrok několika podniků pokročilých v ESG.

⁴⁴ Výrok jednoho konkrétního výrobního podniku.

⁴⁵ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁴⁶ Výrok jednoho konkrétního výrobního podniku.

Nejllepší je začít včas, protože je nutné si danými analýzami projít a pochopit jejich výstupy a potom je případně dělat znovu a správně. Je totiž nutné aplikovat nové metodiky na specifický kontext podniku, a to nelze snadno replikovat nebo splnit poradcem, každý podnik má specifickou situaci.

Je třeba co nejdříve prozkoumat a zanalyzovat jaké implementační dopady ESRS vzniknou. Je vhodné začít včas a postupně upravit procesy, metodiky a samotný reporting. Jedná se o dlouhodobější proces.⁴⁷

Čas je primární zdroj, Těžko se to ale počítá, protože neexistují záznamy, koho všeho se to dotýká a jak velkou agendu dané osoby to představuje.

Řízení načasování implementace ESRS je extrémně náročné, protože neexistuje moc zkušeností a jedná se o novou a specifickou agendu pro každý podnik, kde každý podnik se může potýkat se specifickými výzvami, které předem nelze odhadnout. Samotný projekt rostl s tím, jak jsme zjišťovali nové mezery a potřeby pro splnění požadavků.

Projekt implementace ESRS byl 7 měsíců intenzivní práce.⁴⁸

Potřebovali jsme mnoho času k internímu sladění a edukaci celého ESG týmu, který samotnou implementaci provede.

Velká časová náročnost vycházela z počtu schůzek a domlouvání interně. Tuto výzvu jsme identifikovali v průběhu a aktivně jsme to začali řešit a redukovat schůzky a vymýšlet efektivnější formy komunikace (více individuální práce, jednotné dokumenty). ESRS implementace je vysoce závislá na komunikaci a proudů informací mezi velkou částí podniku a různých oddělení, jedná se o multioborový projekt.

Expertní rozhovory

Rozhodovací osoby narážejí na omezené mentální a časové kapacity dané prioritou operativních problémů.

Focus groups

Velmi nešťastný a náročný je časový souběh ESG reportingu s finančním reportingem a auditem. Většina zaměstnanců prioritizuje agendu navázanou na zavedení finančního reportingu. ESG reporting pak naráží na odpor pro přetíženost a nízkou prioritizaci.

6.8.2 Finanční zdroje

Rozhovory s podniky

Musíme vyplňovat stohy papírů a pak nezbyvá čas na snižování ekologického dopadu.⁴⁹

Implementace znamenala investice řádově milióny.⁵⁰

Poradenství v této oblasti je drahé.

Nemáme problém do compliance investovat. Na ESG agendu máme finance, takže řádově 10 milionů korun jsme připraveni investovat, což samozřejmě neznamena, že chceme.⁵¹

⁴⁷ Výrok prakticky všech dotazovaných podniků.

⁴⁸ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁴⁹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁵⁰ Výrok jednoho konkrétního podniku působícího ve 4 zemích.

⁵¹ Výrok jednoho konkrétního, velkého podniku.

Výzvou je zvládnout administrativní zátěž CSRD tak, aby nevytvářela zbytečné vedlejší náklady.

Finanční zátěž spočívá zejména ve vzniku nové pozice ESG manažera, tedy platu na tuto pozici. Další náklady jsou téměř nulové. Jedná se ale o přímé náklady a v této úvaze nejsou zahrnuty nepřímé náklady, které lze těžce vyčíslit.

Financování ESG agendy není problematické.⁵² Financování ESG agendy je problematické.⁵³

Každá země, kde operujeme, bude muset investovat 2 milióny CZK na splnění požadavků ESRS. Za danou finanční zátěž je přidaná hodnota pro podnik malá.⁵⁴

Absence know-how (právní a technická, např. GHG Protocol) je kompenzována drahými externími poradci.

Expertní rozhovory

Náklady na implementaci bývají vyšší, než firmy očekávaly. Ani velké podniky nemají vyčleněné rozpočty na dlouhodobé ESG projekty.

Chybí prostor a finance pro inovace a změny, firmy často nevědí, jak na udržitelnosti vydělávat, a postrádají impulsy k investicím.

Focus groups

ESG reporting dle ESRS je pro některé podniky drahý a nepřiměřeně zatěžuje firmu. Je nutné najmout lidi a navýšit interní kapacitu. Podniky dále často musí zajistit finance na audit a konzultanty pro výpočet uhlíkové stopy, analýzu klimatických rizik a další metodicky náročné aspekty přípravy na reporting.

6.8.3 Lidské zdroje

Rozhovory s podniky

Problémem je, že zodpovědné osoby musí otravovat ostatní zaměstnance, a to má negativní dopad na jejich reputaci a vztahy.

Lidé ve firmě jsou často vytížení a nemají prostor a zejména chuť přijímat jakoukoliv novou agendu. O to více je problém s ESG agendou, která má smíšené a někdy negativní konotace a ohlasy. To může vyvolávat konflikty a další negativní projevy včetně utlumené či toxické komunikace či nižší spokojenosti v práci.

Vznikají nové pozice, respektive nové odpovědnosti stávajících zaměstnanců a vedení. Například ESG manažeři, garanti jednotlivých ESG oblastí a témat. Pomocí garantů se snažíme ESG problematiku implementovat a komunikovat dovnitř.

Specificky analýza dvojí významnosti a obecně ESRS a ESG vyžaduje zapojení velkého množství zaměstnanců z podniku.

Budujeme systém, který je co nejméně závislý na lidech. Smyslem je snížit chybovost, ušetřit zdroje a zejména snížit závislost na specifických lidech – zachovat know-how i po odchodu daných osob.

Problém zatížení lidského kapitálu je v tom, že zaměstnanci mají nad běžnou agendu nové povinnosti. To se nicméně nijak neřeší v úlevě nebo rozvolnění stávajících povinností. Jedním z důvodů je náročný

⁵² Výrok ESG manažera jednoho konkrétního podniku.

⁵³ Výrok CFO stejného konkrétního podniku.

⁵⁴ Výrok jednoho konkrétního podniku.

předběžný odhad a následná absence mapování této zátěže na zaměstnance. Tato zátěž se může výrazně vyvíjet a přelévat v závislosti na prioritách a nově identifikovaných problémech.

Na implementaci ESRS u nás dělalo 15-20 lidí.⁵⁵

Naším cílem na začátku projektu implementace bylo vyloženě nastavit to tak aby to nezatěžovalo lidi administrativní prací. Řešením byla snaha získávat maximum dat z interní databáze a vyhnout se manuálním zásahům.⁵⁶

Odpor zaměstnanců je nejvyšší na začátku projektu implementace, to je klíčový problém, zejména ve výrobních podnicích a podnicích s méně profesionální firemní kulturou, kde se více může intenzivněji a někdy až nevhodně projevovat osobní názor zaměstnanců. Postupně dojde k ustálení a normalizaci a vypjatá situace se postupně stabilizuje.

Interní advokacie a komunikace jsou naprosto zásadní nástroje, do kterých investujeme v návaznosti na ESG napříč celým podnikem.⁵⁷

ESG není agenda pro jednoho člověka. ESG nevyřešíte tak, že na to najmete jednoho člověka, jehož pozice bude mít název ESG manažer nebo něco podobného.

ESG je pro nás zajímavé z hlediska toho, že se jedná o téma mladých a my potřebujeme nalákat mladé talenty.⁵⁸

Expertní rozhovory

Náklady na najímání, zaučení a udržení dedikovaných ESG specialistů představují významnou investici.

Chybí leadership from the top. Podniky často obsazují role juniory či techničtěji zaměřenými pracovníky a vnímají ESG spíše operativně než strategicky, což omezuje mandát i dopad práce.

Focus groups

V praxi dramaticky rostou požadavky na ESG a data, což dopadá na celý podnik, který nemá připravený tým, nástroje a kapacity se s tím vyrovnat, čímž vzniká veliký tlak na zodpovědné osoby.

6.8.4 Nápor na zaměstnance a odpor

Rozhovory s podniky

Výzvou je snaha vyhnout se nové povinnosti, to vytváří odpor a pnutí mezi zaměstnanci. Lidé se snaží mít co nejméně práce. Usnadňují si práci, daný objem práce se pak přesune na někoho jiného. Typicky při sběru dat jsou zaměstnanci vyzváni ESG manažerem k obstarání určitých dat. Data jsou zaslána v hrubé formě, neupravená a nijak nevysvětlená. ESG manažer pak musí trávit dlouhé hodiny rozklíčováním, pochopením, převedením a čištěním dat do požadované podoby. Tím získává sice znalosti, ale velmi neefektivním způsobem.

Problémem je velký a náhlý nápor na určitého zaměstnance, na kterého automaticky spadá ESG agenda (často podnikový ekolog), který má ale další povinnosti (a ty se často také poslední dobou zvyšují), často nerozumí výkaznictví a CSRD metodikám a dochází k velkému přetížení zaměstnance na této pozici. Objem

⁵⁵ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁵⁶ Výrok jednoho konkrétního podniku, pokročilého v oblasti databází a IT systémů.

⁵⁷ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁵⁸ Výrok několika průmyslových podniků.

a náročnost ESG agendy je často špatně odhadnuta a podhodnocena. Je vyhodnocená jako postranní povinnost a compliance bez přidané hodnoty.

Expertní rozhovory

ESG agenda bývá přidělena jako něco navíc lidem se stávající agendou, například podnikový ekolog či marketing, což vede k nedostatečným kapacitám. Půl úvazek se ukazuje jako nedostačující.

Organizace jsou často zděšeny objemem práce i v situaci, kdy je podporují externí poradci.

Focus groups

Implementace znamená hodně agendy vyslané na velké množství lidí ve firmě. Někdo se této agendě musí věnovat na 100 %, a dále spousta lidí přibírá velké množství práce ke své stávající. To vyvolává nechuť a lidi demotivuje.

6.8.5 Know-how, znalostní zdroje a externisti

Rozhovory s podniky

Jedná se často o právní či velmi specifické poradenství.

I v největších firmách chybí know-how pro výpočet emisí skleníkových plynů, tvorbu klimatických scénářů a plánů přechodu a právník specializují se na komplexní legislativu ESG. Tyto znalosti se doplňují externě.

Načítání primárních dokumentů a externí konzultanti jsou nejčastěji základem pro řešení ESG agendy.

Konzultanti pomáhají s interpretací a načítáním primárních dokumentů.

Ve smlouvách požadujeme, aby nám konzultant poskytoval všechny použité dokumenty a zdroje, tím si budujeme vlastní know-how.⁵⁹

Podniky mají rozdílné zkušenosti s konzultanty. Některé mají výborné zkušenosti a jsou na svých poradcích závislí, další mají negativní zkušenosti a agendu převzali pod sebe. Roli může hrát i osobní preference a snaha agendu mít pod kontrolou a rozumět jí.

Poradci hrají roli interpretační, ověřovací, nastavují zrcadlo a poskytují jiné perspektivy a možnosti řešení problémů. Téměř nikdy poradce neřeší agendu „na klíč“.

Pro ověření správnosti postupů a reportingu využíváme předauditu, kdy auditor hraje poradenskou roli a dává zpětnou vazbu bez dalších konsekvencí. Často konzultujeme použité metodiky.

Preferujeme budování interního know-how.

Uvědomujeme si, že samotnou náročnou práci a řešením problémů interně budujeme know-how. Je možné vědomě investovat více do interních zdrojů, abychom si vybudovali vlastní know-how a personál, který je schopný zajistit danou agendu.

Pro první rok a začátek implementace ESRS je naprosto zásadní externí poradce a know-how. Plánujeme intenzivně spolupracovat s konzultantem pouze 1. rok, z důvodu nastavení procesů a získání know-how.

Snažíme se kombinovat více zdrojů, včetně názorů více konzultantů a auditorů, manuálů, obdobných metodik, studií, příkladů dobré praxe. Je nákladnější, ale snižuje to nejistotu.⁶⁰

⁵⁹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁶⁰ Výrok několika větších podniků.

Samotnou hlavní část práce je nutné interně odpracovat, to nikdo nemůže externě dodat. Lze dodat metodiky, návody apod., ale ne obsah, specifická data a informace o podniku.

Snažíme se s poradci spíše navazovat partnerství, kdy na projektu pracujeme společně. Poradce nám přináší know-how standardů a metodik a interní tým specifické informace a know-how o podniku.

Je zásadní mít schopnost konzumovat legislativu a odborné materiály.

ESRS a ESG agenda vyžaduje velké rozpětí znalostí a odborností a druhů práce. Jedná se často o velmi kreativní, různorodou a samostatnou práci.

ESRS implementace je technicky a metodiky náročné cvičení.

Externí poradci a konzultanti nám první rok nahrazovali nedostatek našich zkušeností. To byl jeden z hlavních přínosů poradců.

Bylo třeba zajistit technickou zdatnost a efektivní projektové řízení.

V podniku musí být zajištěná metodická podpora, interpretace standardů, pomoc při sběru dat apod. To často zajišťují právě ESG manažeři, případně v kombinaci s poradci.

Expertní rozhovory

Firmy často postrádají interní kvalifikaci pro ESG a zároveň nechtějí nabírat nové lidi, protože v tématu nevidí jasný byznysový potenciál. Tento deficit know-how komplikuje jak nastavení procesů, tak každodenní provozní rozhodování.

6.8.6 Role konzultantů

Rozhovory s podniky

Tvoříme partnerství s naším konzultantem, který nám přináší nové perspektivy, nicméně jedná se spíše o spolupráci, a ne jednostranně významnější roli konzultanta. Důvodem může být i potřeba detailní specifické znalosti podniku, sektoru a daného byznysu, což konzultant nemá. Konzultant diskutuje, přináší zpětnou vazbu a návrhy k řešení, ale většinou s velkou angažovaností interního týmu.

Je vhodné budovat v podniku ESG know-how. Konzultanti mají hlubší znalosti nebo jsou trochu napřed, ale je strategické si toto budovat interně pro kontinuální využívání těchto znalostí, každý rok a častěji. Na to bych musel konzultanta využívat každý rok a velmi intenzivně. Dává smysl se učit a potom si toto know-how do určité míry budovat.

Otázka je, do jaké míry mít know-how interně a na co využít konzultanty. Základní, opakující se a klíčové aspekty je vhodné mít interně. Nové, velmi složité či nejisté aspekty je vhodné řešit v kombinaci s externisty.

Expertní rozhovory

Externí poradci jsou kvůli složitosti standardů a chybějícím interním znalostem nezbytní, ale jejich kapacita je omezená a služby drahé. To prodražuje projekty a zároveň vytváří tlak na to, aby si firmy rychleji budovaly vlastní kompetence.

Focus groups

Konzultanti nás měli provést za nižší miliony. Realita byla, že jsme dostali prvotní návod, a aktuálně, když máme technické a specifické dotazy, konzultanti nevědí.

6.8.7 Metodiky, návody, dokumenty

Rozhovory s podniky

Chybí nám použitelné materiály k detailní implementaci požadavků ESRS.

Chybí české překlady základních pomocných dokumentů, například od EFRAG. Práce v angličtině většinou není problém, ale velmi často pak vznikají anglicismy a nevhodné překlady či termíny v češtině, které neodpovídají. Může to vytvářet problémy v komunikaci a nesrozumitelnost.

Nejčastěji se inspirujeme u konkurence. Podniky s více zdroji vypracovávají rešerše z různých studií.

FAQs od EFRAG jsou psané velmi defenzivně a neodpovídají na spoustu otázek jasně. Současně často neobsahují aspekty, které jsme potřebovali vyřešit.

Neexistují žádné praktické návody. Materiály jsou obecné a je nutné je interpretovat na vlastní situaci a složitě promýšlet, jak dané požadavky uspokojit. Chybí například nejlepší praxe, kterou ale velmi očekáváme. Po první vlně ESRS reportů očekáváme výrazné ustálení.

Expertní rozhovory

Pro sběr dat se často používá Excel, který je vnímán jako „zdarma“, ve skutečnosti však vede k vysokým časovým nákladům a k chybovosti. To ukazuje na potřebu lepších metodik a nástrojů, které sníží zátěž a zvýší kvalitu dat.

Focus groups

Často dochází k rozhodnutí bez dostatečného množství informací. Například podniky ne vždy vědí o možnosti využít odhadů v rámci výpočtu emisí skleníkových plynů ve Scope 1 a Scope 2, případně dalších metodicky korektních usnadňujících řešení, která výrazně sníží náročnost.

Zdroje, které poskytuje EFRAG (Q&A, IG 1, 2 a 3), jsou nedostačující jak obsahem, tak srozumitelností. Současně jsou velmi roztříštěné a nejasně propojené a často na sebe ani nenavazují a neodkazují.

Bylo by výborné mít na začátku celkový hrubý projektový plán implementace a reportingu dle ESRS, např. procentuální odhady hlavních fází a kolik si na každou vyhradit kapacit, příklady a závislosti, co a proč může trvat dlouho, jaké atributy časovou náročnost určují, identifikovat, co je jednoduché a s čím přesně je nejlepší začít pro daný kontext.

Je potřeba zajistit kvalitní české překlady ESRS a dalších pomocných dokumentů a návodů pro české podniky.

Pomohlo by větší množství a dostupnost kvalitních návodů a metodik a naopak jasný výklad a zjednodušení požadavků na zveřejňování dle ESRS.

Ke každému datovému bodu by měl být dodán příklad zveřejnění, hlavně pak u kvalitativních.

Při implementaci ESRS je nutné mít i) jasně definovaný požadavek a ii) rozsáhlou metodiku s doporučeními v daném kontextu (sektor, stát, lokalita atd.). Aktuálně však nejsou specifické metodiky ani nejlepší praxe pro jednotlivé sektory.

Potřebujeme sektorové standardy, které sníží nejistotu a usnadní reporting, analýzy a prioritizaci dopadů, rizik a příležitostí.

Pomohlo by mít dostupné informační zdroje s relevantními daty pro ESG reporting, jako jsou emisní faktory, metodiky výpočtů atd.

6.8.8 Zdroje - ostatní

Rozhovory s podniky

Může docházet k zatěžování například globální větvě a dalších částí podniku administrativou a prací navíc, což může omezit zdroje a efektivitu práce v jiných oblastech, které jsou pro cíle podniku prioritnější.

Na ESG agendu se snažíme investovat co nejméně nákladů a času.

Jednou z výzev je, že ESRS agenda není ustálená a standardizovaná. Nevíme kolik času a zdrojů bude daný projekt vyžadovat.

Počáteční investice do zdrojů je největší, nicméně každý další rok je výrazně méně práce, protože tolik změn a problémů k řešení se již nevyskytuje. V podstatě první rok je naprosto zásadní, co se týká tlaku na zdroje a podnik.

Zásadní je součinnost celého podniku a celého systému. Odhalujeme neefektivitu, absenci dat, zodpovědností. Vedlejším výstupem implementace ESG/ESRS je tedy jakýsi globální audit/due diligence podniku v určitých oblastech, které požadavky ESRS otevrou.

Důležitým zdrojem, který je nutný zajistit, je podpora vedení pro danou agendu. Podpora vrcholového i širšího vedení může zajistit hladší průběh, snadnější kooperaci lidí a snadnější komunikaci v kontextu ESG/ESRS požadavků. Současně mají lidé neutrálnější či pozitivnější přístup, oproti negativnímu, k danému úkolu, protože ho považují za součást své práce a zodpovědnosti.

Vypracovali jsme si cvičné reporty, testují implementaci ESRS na chod podniku a odhalují potenciální výzvy a nedostatky, na jejichž řešení je pak dostatek času.

Tlak na zdroje vychází nově i z velkého množství různých ESG dotazníků a vyplňování dat spojených s dodavatelským řetězcem. To se týká zejména podniků, které mají rozsáhlé sítě klientů či dodavatelů. V roce 2024 a 2025 se výrazně zvýšil počet těchto dotazníků. Problémem je, že dotazníky mají jinou granulitu, vyžadují jiné informace a mají jiné uživatelské rozhraní (webová aplikace, Word, Excel).

Zátěž vycházející z povinností v ESG, nikoliv pouze reportingu, může mít negativní dopad na konkurenceschopnost vůči neevropským firmám.

Velké množství objemu ESRS agendy je obdobná pro velký korporát i pro menší výrobní podnik. Ačkoliv objemy samotných analýz jsou velmi odlišné, samotné nastavení metodik, záznam informací a dat a nastavení procesů je často totožné. Nedostatek metodik a veliký tlak první rok na samotné nastavení má výraznější dopad na menší podniky.

ESRS reporting má minimální přínos na reálnou aktuální změnu našich parametrů udržitelnosti.

Během implementace je nutné odhadovat nedostatek kapacit, což se může dynamicky měnit a zjistit nečekaně. Potom zodpovědná osoba musí tento nedostatek kapacit řešit buď navýšením nebo zjednodušováním řešení či odkládáním. To snižuje kvalitu a funkčnost celkové implementace.

Největší výzvou je celkový objem a rozsah celého cvičení implementace ESRS.

Jako další krok po našem prvním reportu máme v plánu vyvinout či nakoupit nástroje a řešení pro automatizaci sběru a vyhodnocování dat. Je ale nutné prvním rokem pochopit kde jsou hlavní výzvy a co dává smysl automatizovat. Nejeví se běžné ani efektivní výraznou automatizaci zavádět hned první rok bez zkušeností.

Velké množství zdrojů a komunikační energie musí být vynaloženo specificky na návrh politik, cílů a strategií. Složitě je zejména dát dohromady interně osoby, kterých se dané oblasti týkají a měly by se tak úzce podílet na jejich návrzích. Přístup ke stanovování politik, cílů a strategií je pro nás novinkou, která vyžaduje zdroje.

Pro malé podniky bude obdobné cvičení naprosto nereálné a za jejich schopnosti, kvůli absenci aplikace obdobných standardů a regulací a kvůli celkově slabší infrastruktuře (data, know-how, zdroje).⁶¹

Aktivně a intenzivně využívám placenou verzi LLM jako poradce v rámci implementace ESRS a řešení navazujících úkolů.⁶²

6.9 Reálné změny

6.9.1 Vnímání udržitelnosti

Rozhovory s podniky

ESG změny mohou mít dopad na fungování a život obyčejných lidí. Není jasné, co je potom udržitelnost a co není udržitelnosti. Vyvolává to otázky a kontroverzi.

Během procesu vzdělávání došlo v podniku k pochopení, že reporting není pouze o tom, že si podnik vybere pozitivní dopady a nejlepší projekty a ty potom zveřejňuje, ale musí být transparentní a otevřený a zveřejňovat jak pozitivní, tak negativní informace a zejména je toto auditováno. Z toho byla obava a ESG nabylo na vážnosti.

ESRS je zjednodušováno na uhlíkovou stopu a potom tak vypadají i investice a opatření. To je problém.

Expertní rozhovory

Firmy, které do implementace vstoupily, zjišťují, že jde o podstatně komplexnější a náročnější téma, než čekaly. Původní představa, že jde jen o reporting, se rychle mění, protože se ukáže, že zahrnuje dvojí materialitu, strategii i uhlíkovou stopu a zasahuje hluboko do byznysu. Manažeři řeší operativu a krátkodobé výzvy, zatímco udržitelnost má víceletý horizont. Jedná se o střet časových perspektiv v pohlížení na byznys.

Focus groups

Prvotně by si podnik měl interně ujasnit, jaká je byznysová strategie a jak tato interaguje s ESG. Následně to přesně a nezkresleně sledovat a reportovat a nesnažit se uměle vybudovat oddělený ESG systém od reálného fungování a byznysu podniku a ten pak na něj nalepit.

6.9.2 Organizační změny a změny rolí

Rozhovory s podniky

Samotný reporting nevede ke změně směru našeho byznysu, ale organizační změny přicházejí. Vliv na rozhodování a obchodní strategii ESG ve většině podniků nemá.

⁶¹ Výrok několika velkých podniků.

⁶² Výrok jednoho konkrétního podniku.

Reálné změny v podnicích v oblasti ESG začínají právě změnou odpovědností vedení a jejich role. Toto je většinou formální.

Velká výzva ESRS je integrace dovnitř firmy, protože je tam pushback a je na to třeba čas, vzdělávání a prostředky.

Implementace řídicích prvků do vedení firmy je nejsložitější úkol.

Velký průlom nastává, když se na „ESG stranu“ dostane většina vrcholového managementu.

6.9.3 Změny formálního charakteru

Rozhovory s podniky

Musíme reportovat strategie, politiky a opatření. Většinou jsme nic z toho neměli a začínáme je tvořit velmi rychle a zbrkle a často bez pravomocí, dobré informovanosti vedení a ve vakuu. Jejich realističnost bude nízká a jejich formálnost vysoká. Otázka je, zda to má potom smysl. Nechceme psát, že nic nemáme.

Snažíme se implementovat ESG do rozhodovacích procesů, ale není jasné jak, pravděpodobně se jedná o formalitu.

ESG jsme do rozhodovacích procesů implementovali, máme na to speciální indikátory, které se vyhodnocují u investic a pak se rozhoduje jaké investice mají nejvyšší dopad, nejen finanční.

Podniky většinu věcí již dělaly a dochází pouze k formalizaci.

6.9.4 Reálné změny - ostatní

Rozhovory s podniky

Problémem směrnice je, že definuje udržitelnost a nepřímo je v ní jasné poukazováno co udržitelné je a co udržitelné není. To by nemělo být v takové fázi podsouváno, to by mělo být rozhodnuto na základě politické diskuze. To je sekundární dopad směrnice o kterém se nemluví – vzniká jakési kladivo na čarodějnici.

Existuje snaha zjistit a vybrat jaké CSR aktivity mají nejvyšší přidanou hodnotu a reálný pozitivní dopad.

Nějaké požadavky plynoucí z ESG legislativy, například podíl recyklátů ve výrobcích, je nemožné s aktuálními technologiemi tržně plnit.

Na základě ESG a například tlaku dekarbonizace nechceme své dodavatele delistovat nebo znevýhodnit. Naopak se jim budeme snažit vyjít vstříc a sehnat jim nástroje a možná řešení problému.

Báli jsme se, že taxonomie ovlivní ceny staveb a nemovitostí, nakonec ale dané aspekty obchodně nevyužíváme a bere všechny zakázky bez ohledu na kritéria a plnění taxonomie.

Reálné změny, před kterými v ČR stojí, nemají reálné řešení. Průmysl a stavebnictví, které je dominantní, nedokážeme přepnout na zelenou energii.

Zabýváme se aspekty plynoucími z ESRS, například nerovnost odměňování mužů a žen, pokládáme to za aktuálně největší ESG úkol.

Některé legislativní kroky mají vedlejší pozitivní dopady, ne přímo na podnik, ale na naše aktiva. Například se zrychlila výměna vozového parku multikár za naftové a propanbutanové za elektrické. Zaměstnanci si to velmi pochvalovali a je to asi dobrý krok, otázka samozřejmě je pro koho.

Proběhla aktualizace metodiky risk managementu.

Aktuálně vnímáme více potenciální rizika, že nám odběratelé řeknou, že náš produkt není dostatečně udržitelný a ztratíme byznys. To je asi největší dopad, který vidíme z pohledu ESG – tlak trhu do nejasných směrů.

ESG manažeři se snaží mít co nejmenší dopad na vlastníky dat, ať už interní zaměstnance nebo dodavatele. Snaží se hledat co nejefektivnější cesty k datům.

Je velká výzva ale podstatné sladit oba tábory stojící proti sobě: mladou generaci a starší generaci, která je postavena na jiných hodnotách, ale měli bychom mít stejný cíl.

Expertní rozhovory

Energetika a další silně regulované obory jsou v udržitelnosti pokročilejší, zatímco středně velké výrobní a automobilové firmy vnímají ESRS jako novinku a nejsou připravené na detailní řízení rizik. To ukazuje na výrazné sektorové rozdíly ve vyspělosti.

6.10 Přidaná hodnota (pozitiva i negativa)

6.10.1 Negativní názory

Rozhovory s podniky

Povinný reporting má nulovou přidanou hodnotu, je lepší nepovinný. Přidaná hodnota daných zveřejňovaných informací je nulová.

Nemáme problém s reportingem, ale považujeme ho za zbytečný, když už jsme tak regulovaní.⁶³

Přidaná hodnota je nižší, než byla původně zamýšlena. Už není definováno, jaká hodnota byla zamýšlena původně.⁶⁴

Nevidíme žádný finanční přínos reportingu.⁶⁵

Reporting samotný má nízkou hodnoty příležitosti. Když musíme odhalit svůj byznysový model a jak fungujeme, třeba negativně, vnímáme to jako postih dané legislativy.

Jsme privátní firma a privátní firma má svého majitele. Majitel tu firmu má proto, aby mu generovala zisk, ne proto, aby tady budoval tým, který bude dělat nějaké výkaznictví, které nic nepřináší. Majitel na to řekne: „Jo, tak to budeme to dělat. A co z toho budeme mít? Proč to budeme dělat?“ No my to budeme dělat proto, že se chceme ukázat tady v okrese jací jsme.⁶⁶

Zavádění povinného reportingu nebylo nejprve ve firmě dobře přijímáno a oceněno.

Spíše, než aby to pomáhalo, tak to zatěžuje. Současně je to velmi komplikované a menší podniky to může zabíjet.

Často ta snaha a úsilí převyšuje užitek.

Podnik se soustředí na svou existenci a ta je spjata nejčastěji s rostoucím výdělkem majitelů a investorů nebo například zajišťováním kritické infrastruktury apod. Podniky tak ESG staví do pozice vedlejšího úkolu,

⁶³ Výrok několika podniků ve více regulovaných oborech.

⁶⁴ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁶⁵ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁶⁶ Výrok jednoho konkrétního podniku.

který musí dělat mimo svůj hlavní úkol. Je to jako sekundární povinné podnikání (zvyšování energetické efektivity, instalace solárních panelů apod.).

Expertní rozhovory

Současný přístup k ESRS, který je vnímán jako příliš komplexní a politicky motivovaný, odrazuje firmy od angažovanosti a je popisován jako brutální rána, která téma zprofanovává. V důsledku toho některé podniky raději investují do lobbingu než do skutečné implementace udržitelnosti. Většina firem nevidí v samotném ESRS reportingu konkurenční výhodu ani přímý obchodní potenciál a chápe ho spíše jako nutné zlo nebo must-have pro splnění externích požadavků. Negativní postoj je patrný i uvnitř organizací, které již dlouhodobě praktikují udržitelné postupy a brání se reportingu, protože v něm nevidí přínos a dokonce může představovat ztrátu jejich současné konkurenční výhody, protože vytahuje standard zpráv jejich konkurentů.

Focus groups

Komplexnost a náročnost ESRS reportingu přinesla novou percepci, která se zúžila na sestavení reportu, za kterým už není vidět, proč se dělá.

6.10.2 Rizika

Rozhovory s podniky

Aby se nesklozilo jen do nějakého povinného cvičení.

Není to nutně ke škodě, ale rozhodně to na mezinárodním trhu aktuálně nepřináší žádné konkurenční výhody.

Je potřeba zohlednit své silné stránky při hledání cest k udržitelnosti, nicméně zvyšování byrokracie není řešením a může vyvolat silně negativní reakce.

Při snaze získat primární data pro ESRS reporting od klientů a dodavatelů je možné se setkat s negativními ohlasy a existuje riziko, že podnik přijde o své zákazníky.

Při zveřejnění různých dat máme obavu, že si z toho analytici v kombinaci s různými dalšími daty dopočítají ceny energií a další ještě citlivější informace, které by nás mohly ohrozit nebo poškodit, resp. poskytnout výhodu tomu, kdo by data získal a měl.

Problém je ve fázi, kdy se zveřejní data, se kterými nejsou zkušenosti je zveřejňovat. Máme obavy, co to může udělat, například se zaměstnanci, když zveřejníme informace o platech.

Velké množství ESG témat budí kontroverzi a prostor k názorovým konfliktům a desinformacím.

Focus groups

Zajímavé by mohlo být nejen vyčíslit, kolik stojí změna v kontextu implementace ESRS, ale vyčíslit i to, kolik stojí nic neudělat.

6.10.3 Pozitivní změny a příležitosti

Rozhovory s podniky

Považujeme za přínosné identifikovat a podívat se na oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení.

Zlepšení procesů, které neprobíhaly úplně šťastně.

Vlastně oni vás nutí, abyste začal číst to, kde žijete, a je to velmi správná myšlenka, protože v každé oblasti, do které jsem se musel zpětně podívat a hledat, jsem něco našel.⁶⁷

Implementace udržitelnosti má dlouhodobě pozitivní přínos a je nutné ji implementovat co nejdříve.⁶⁸

Vize a strategie se dělají mnohem snadněji. ESRS přináší totiž návody, jak pracovat v dlouhodobějších perspektivách a jak začít pracovat s nejistotami a odhady.

Zejména dvojí významnost nám potvrdila správný směr našeho snažení, co se týká reálných změn společnosti a životního prostředí. Došlo pouze k mírným úpravám a lepší koordinaci jednotlivých aktivit mezi sebou, ale významné změny v byznys modelu to nepřineslo, spíše evoluční charakter, který je ale velmi rychlý, co se týká reálných změn.

Zařazení mezi nejudržitelnější podniky je největší benefit pro pověst, ke zlepšení konkurenceschopnosti je diskutabilní.

Hlavní přínos je v poskytnutí prvního rámce pro centrální a jednotné řízení udržitelnosti v podniku. Pomáhá nám to definovat jasnější cestu holisticky a ne fragmentovaně jako doposud, kde mohly vznikat velké neefektivity a až nesmyslné projekty.

Na základě impulsu a zjištění pro ESRS reporting proběhla celková revize celého odpadového hospodářství a nastavil se efektivnější způsob a zvýšily se úspory.⁶⁹

ESRS může mít významnou roli v další profesionalizaci naší firmy.⁷⁰

Řízení rizik je velkým přínosem. Patří tam nejprve samozřejmě minimalizace rizika compliance reportingu, minimalizace dopadů negativních rizik, a naopak využití nevyužitého potenciálu, který podnik má.

Vyhodnocení dvojí významnosti je klíčový vstup, získání nových informací a získání nové perspektivy na podnik.

Nepřímo ESRS standard nutí k nastavení nějakých zodpovědností a procesů v rámci řízení a managementu podniku, a to je velmi přínosné a správné.

ESRS implementace je primárně vnímána jako compliance cvičení, sekundárně je možné ho využít pro zvýšení reputace, případně jinak.

Začínají se dít aktivity, které vyplývají z povinnosti, ale na které před tím nebyl brán ohled, jelikož na ně nebyl ve firmě čas nebo kapacity.⁷¹

Finanční vedení vnímá ESG rizika velmi vážně a jedná se teď o prioritní téma. Do velké míry se řízení ESG rizik začalo prosazovat a uskutečňovat až po projektu ESRS reportingu.

Na základě aktivit spojených s ESRS reportingem jsme vyměnili vozový park multikár, který jsme dlouhou dobu z ekonomických důvodů měnit nechťeli. Důsledkem výměny jsou mimo jiné i pohodlí a tím i spokojenější zaměstnanci, bezpečnost a zlepšená ekologická stopa.⁷²

⁶⁷ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁶⁸ Jedná se o častý výrok ESG manažerů a také pracovníků spjatých s provozem podniku. Finanční ředitelé tato pozitiva spíše nevnímali.

⁶⁹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁷⁰ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁷¹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁷² Výrok jednoho konkrétního podniku.

I přes negativní postoj vůči reportingu hodláme své udržitelné aktivity prohlubovat a vnímáme to jako zásadní trend.⁷³

Já vidím ten obrovský přínos v tom, že se zamyslíte nad tím, co děláte. Děláte to dlouhá léta a trpíte jakousi slepotou z toho, že jste stále ve své bublině. Za normálních okolností byste do svého byznysu nikoho nového nepustil, aby vám rozkrýval problémy a poskytoval novou perspektivu na váš byznys. Natož abyste se nad něčím ještě měli zamyslet. My jsme to udělali a je to dobrá příležitost se ohlédnout zpátky a přehodnotit nějaké věci.⁷⁴

Slibujeme si, že pomocí uchopení tématu ESG, na který mladí lidé více slyší, se nám podaří nalákat mladé talenty. Aktuálně totiž vnímáme prohlubující se problém nedostatku kvalifikované pracovní síly v průmyslovém odvětví.⁷⁵

Expertní rozhovory

Dobře připravený ESRS report může snížit administrativní zátěž tým, že nahradí množství individuálních dotazníků od odběratelů a poskytne jednotný podklad pro komunikaci.

Schopnost počítat uhlíkovou stopu a další ukazatele posiluje vyjednávací pozici ve výběrových řízeních a pomáhá lépe argumentovat vůči konkurenci.

ESG by mělo směřovat k reálným technologickým inovacím, například k vyšší energetické účinnosti nebo využití druhotných surovin, které zvyšují odolnost a dlouhodobou konkurenceschopnost.

Součástí tohoto rámce je i dlouhodobá prosperita firmy v podobě udržení zákazníků a přilákání kvalitních zaměstnanců.

Nezavedení udržitelnostních praktik vede v čase k existenčním problémům, ztrátě reputace a klientů.

6.10.4 Přidaná hodnota - ostatní

Rozhovory s podniky

Vyčkáváme, jaké benefity nám to přinese, přímé zatím moc nevidíme.

Povinnost není nutná, uděláme to i dobrovolně, ale je pravda, že když nad vámi visí Damoklův meč, tak to je ta nejlepší motivace. Času je málo a náročnost je příliš vysoká, než aby to společnosti dělaly dobrovolně sami bez standardizace a jasné povinnosti.

Nepředpokládáme, že implementace ESRS implementace náš byznys model nebo fungování firmy posune zprava do leva (výrazně).

ESRS vnímáme spíše jako součást, ale pouze velmi formální, nějaké celkové postupné transformace k udržitelnějšímu fungování. Nevnímáme revoluční tlak ESRS.

Přidanou hodnotu reportingu by měly posuzovat ne podniky ale primárně ti, kteří budou zveřejňované informace využívat. My vnímáme reporting jako nutné zlo a chápeme důvody k jeho zavedení.⁷⁶

⁷³ Výrok zcela převažujícího počtu dotazovaných podniků.

⁷⁴ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁷⁵ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁷⁶ Výrok jednoho konkrétního podniku.

Aktuálně, z krátkodobého hlediska není přidaná hodnota ESG reportingu jasná. Z dlouhodobého hlediska stojí EU před různými problémy, jako jsou třeba velké změny v zaměstnanosti, přesuny pracovních sil, migrace mozků a stárnutí populace.

Přidanou hodnotou jsou reálné změny jako zavádění energeticky efektivních opatření, prosazování principů hospodárnosti a efektivity.

Snažili jsme se získat všechna primární data o dopravě, tedy například i o lodní dopravě, kterou však nemáme pod kontrolou a potřebujeme spoustu informací, které nám dopravce nedokáže poskytnout a po vyžádání jsme stejně došli k závěru, jaké limity a problémy ve výpočtu a odhadech dopravce mohou být.⁷⁷

Myslím si, že je důležité starat se o firemní strategii a zároveň o životní prostředí a zaměstnance. Avšak tato péče by měla být prováděna racionálně a s rozvahou, nikoli prostřednictvím příliš přísných směrnic.⁷⁸

Implementace ESRS je teď už jen administrativní cvičení. Máme cíl udělat to co nejefektivnějším způsobem, abychom to měli odškrtnuto, protože tohle je jen ta třeshinka na dortu a to, co je pro nás důležité, je mít ten dort pod tím.⁷⁹

⁷⁷ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁷⁸ Výrok jednoho konkrétního podniku.

⁷⁹ Výrok jednoho konkrétního podniku.

7. Instituce a asociace: úroveň připravenosti k podpoře implementace ESRS

Tato část výzkumné zprávy obsahuje doplňující výsledky. Příslušná část výzkumu staví na metodě kulatého stolu (moderované diskuze) s partnery výzkumu (MF ČR, MŽP ČR a SP ČR) a jejich písemných vyjádření. Cílem kulatého stolu bylo získat zpětnou vazbu institucí a podnikových asociací na výzvy a specifické požadavky podniků. Současně výsledky přinesly relevantní informace pro druhou výzkumnou otázku:

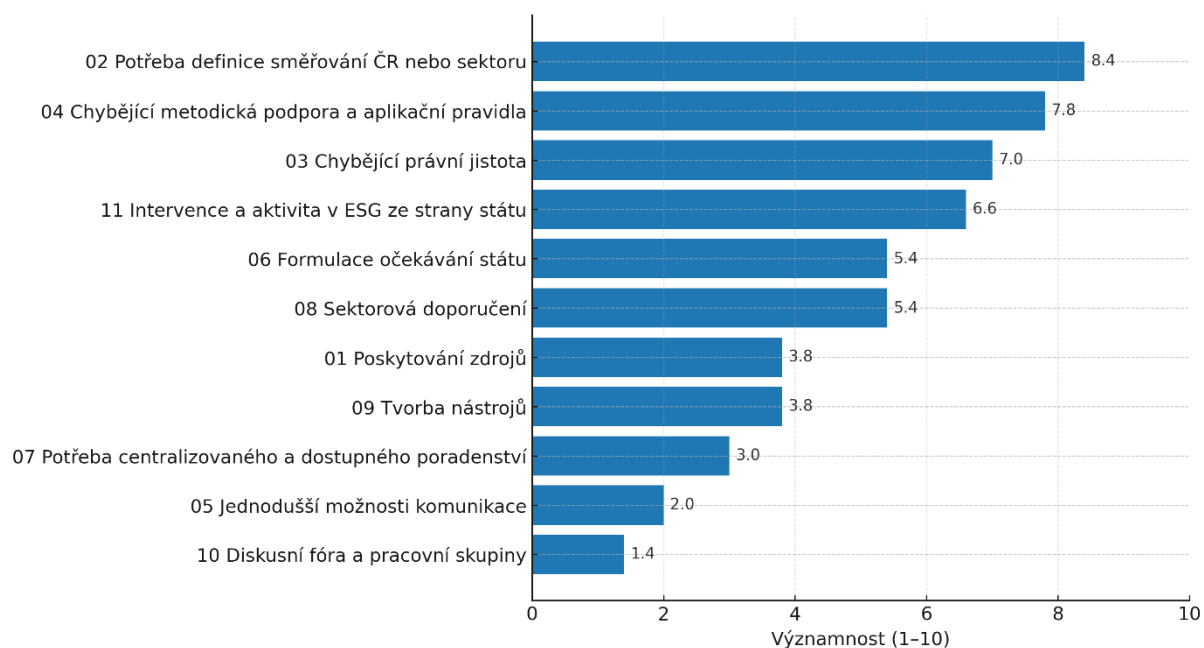
„Jaká je úroveň připravenosti státních institucí a podnikových asociací v ČR při podpoře implementace ESRS v podnikové sféře?“

Hlavní vstup k této části výzkumu tvořila část výsledků z první části výzkumu, viz [Výzvy a překážky českých podniků při implementaci ESRS](#), a to výroky respondentů kódované (tematicky kategorizované) do následujících 11 podtémat výroků tématu „Potřeby a požadavky na partnery“:

1. Poskytování zdrojů;
2. Potřeba definice směřování ČR nebo sektoru;
3. Chybějící právní jistota;
4. Chybějící metodická podpora a aplikační pravidla;
5. Jednodušší možnosti komunikace;
6. Formulace očekávání státu;
7. Potřeba centralizovaného a dostupného poradenství;
8. Sektorová doporučení;
9. Tvorba nástrojů;
10. Diskusní fóra a pracovní skupiny;
11. Intervence a aktivita v ESG ze strany státu.

Pro zpracování výroků respondentů (podniků, expertů i partnerů) platí, co je uvedeno k předchozí části výzkumu (jedná se o anonymizované shrnující výroky).

V rámci kulatého stolu partneři výzkumu hlasovali o významnosti 11 podtémat požadavků identifikovaných podniky. Výsledek hlasování je uveden níže.



Graf 3: Průměrné hodnocení významnosti 11 podtémat požadavků identifikovaných podniky. Hodnocení poskytli všichni účastníci kulatého stolu.

7.1.1 Poskytování zdrojů

Identifikované potřeby podniků

Finanční potřeby	Největší podniky musí platit drahé konzultanty, řádově milióny Kč, na klimatické scénáře.
	Podpůrné služby a produkty by měly být spolufinancovány, podporovány dotacemi nebo zastřešeny ze strany ČR či EU.
Metodiky a „kuchařky“	Existuje spousta udržitelných dotací, ale nikdo neví jak a na co žádat.
	Uvítali bychom databázi detailních dotazů a odpovědí, jež by nahradila individuální konzultanty a šetřila náklady.
	Uvítali bychom zřízení pracovní skupinu placené ze strany EU či ČR, jež připraví jednotné materiály pro jednotlivá odvětví.
	Zejména malé podniky potřebují výraznou a plnou metodickou podporu státu.
Vyjádření partnerů výzkumu	Informace by měly být naprosto jasné a dostupné kompletně v češtině.
	Velkou překážkou je nedostatek standardů pro údaje o uhlíkové stopě výrobců, dodavatelé data často nemají.

Státní správa si je vědoma rostoucích požadavků podniků po odborných konzultacích, metodické podpoře a finančních nástrojích v oblasti klimatických scénářů a udržitelnosti. Rovněž vnímá, že zejména malé a střední podniky čelí překážkám při orientaci v dotačních možnostech, standardech pro výpočet uhlíkové stopy a dostupnosti praktických návodů. Z důvodu omezených lidských a rozpočtových kapacit však státní správa nemůže dlouhodobě provozovat individuální konzultační platformy. Aktivně však hledá způsoby, jak těmto potřebám vyhovět systémově.

Státní správa usiluje o větší transparentnost a předvídatelnost při zavádění nových směrnic, například prostřednictvím přehledných výkladových dokumentů, jako jsou Rámcová vodítka pro implementaci zásady DNSH. Podporuje rozvoj standardů pro vykazování uhlíkové stopy, a to i ve spolupráci s mezinárodními iniciativami. Rovněž se podílí na dostupnosti nástrojů v češtině.

7.1.2 Potřeba definice směřování ČR nebo sektoru

Identifikované potřeby podniků

Národní strategie a scénáře	<i>Pro ČR chybí klimatické a udržitelnostní scénáře.</i>
	<i>Je nutný jasně nakreslený mantinel od státu pro efektivní plánování.</i>
	<i>Podniky potřebují dostat jasný směr směřování od státu, který ho srozumitelně vysvětlí a sjednotí aktéry.</i>
Politická kontinuita a stabilita pravidel	<i>Firmy jsou ochotné spolupracovat, pokud stát přijde a jasně řekne, kam se má směřovat.</i>
	<i>Nestabilita legislativního prostředí, pravidla mění se každé dva roky, likviduje podnikové investice.</i>
	<i>Je nutná stabilita a předvídatelnost. „Hlavně neměňte pravidla“.</i>
	<i>Podniky kritizují roztříštěnost a absenci jednoznačného vedení ze stran politiků.</i>
	<i>Obáváme se, že Česko zůstane nekonkurenceschopné, protože nemá jasnou vizi.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Státní správa si uvědomuje, že podniky mají potřebu jasně definovaného směřování v oblasti klimatické politiky a politiky udržitelnosti, které by jim umožnilo efektivně plánovat investice a strategické kroky. Vnímá také potřebu politické kontinuity a stabilního legislativního rámce, který by minimalizoval rizika spojená s častými změnami pravidel. Klimatické scénáře a scénáře udržitelnosti jsou proto postupně rozvíjeny v rámci národních i evropských strategických dokumentů (např. NKEP).

Směřování ČR v oblasti udržitelnosti je sice rámováno evropskou legislativou (např. CSRD, ESRS), kterou ČR transponuje, nicméně usilujeme o to, aby byly národní priority a cíle komunikovány srozumitelně a konzistentně, a aby byly dostupné v podobě přehledných strategických dokumentů. Víme spoluprací s podniky – vyzýváme firmy, oborové svazy a asociace k aktivnímu zapojení do tvorby strategií. Jejich podněty jsou cenným zdrojem pro resorty při nastavování konkrétních opatření.

7.1.3 Chybějící právní jistota

Identifikované potřeby podniků

Právní a interpretační nejistota	<i>Nevíme, jak správně plnit požadavky, vše si musíme interpretovat sami.</i>
	<i>Dochází ke zbytečným nákladům na druhé názory auditorů a poradců („a pak se modlit, že to bude správný“).</i>
Chybějící jednotná orgán	<i>Jednoznačně potřebujeme stabilitu právního rámce, bez častých změn, které ničí důvěru v systém.</i>
	<i>Je nutné vytvořit orgán nebo oddělení (např. na ministerstvu), který by sjednocoval výklady standardů a poskytoval jednotný hlas.</i>
Jednotnost metodiky	<i>Aktuálně chybí jasně určený orgán, na který se mají firmy obrátit v rámci standardů.</i>
	<i>Metodiky jsou příliš otevřené, nejasné a každý si je vykládá jinak.</i>
	<i>Konzultanti ani auditori se neshodují, což zvyšuje nejistotu a zmatek.</i>
	<i>Metodika by měla být jednoduchá, jasná, sjednocená, neměla by být závislá na názorech poradců.</i>
	<i>Navrhujeme vytvořit platformu typu „Wikipedie“, kam by přispívali auditori i konzultanti a hledali shodu výkladu.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Státní správa si uvědomuje, že právní nejistota a nejednotnost výkladu představují pro podniky překážku při implementaci požadavků evropské legislativy v oblasti udržitelnosti.

Vnímáme potřebu stabilního právního rámce, jednotné metodiky a jasného komunikačního kanálu mezi státem a podniky. V rámci možností usilujeme o to, aby změny byly předvídatelné, komunikované včas a aby podniky měly dostatek času na jejich implementaci. Nicméně pravidla CSRD a ESRS jsou součástí harmonizované evropské legislativy, kterou ČR transponuje. Nemáme plnou kontrolu nad jejich obsahem, ale usilujeme o to, aby jejich výklad byl co nejjasnější, konzistentní a dostupný v češtině. Podporujeme vznik specializovaného útvaru (jako je tomu již v případě Taxonomie), který by koordinoval výklad pravidel a poskytoval jednotné stanovisko k metodickým otázkám (vzhledem ke kapacitním možnostem by se nejspíše jednalo hlavně o posuzování sporných výkladů, které by následně mohly být zveřejněny). Také chce dále rozvíjet metodickou podporu formou přehledných výkladových materiálů, jako jsou Rámcová vodítka pro implementaci zásady DNSH.

Při navrhování legislativy CSRD se počítalo s pilotním obdobím, kdy dojde na základě příkladů skutečných firem k vyjasnění výkladu. V prvních letech zavádění CSRD se rovněž počítá s tím, že auditori budou shovívavější.

Dále viz obecné poznámky.

7.1.4 Chybějící metodická podpora a aplikační pravidla

Identifikované potřeby podniků

Metodiky a podpora	<i>V ČR chybí jednotný kontaktní bod odpovědný za metodickou podporu.</i>
	<i>Podniky postrádají podporu – aplikace pravidel je na nich a neví, jak to dělat správně.</i>
	<i>Často si musí vše sami vyložit, shánět druhé názory a doufat, že je to správně.</i>
Sektorový přístup podporován	<i>Potřebujeme sektorové standardy a pracovní skupiny, které by připravily aplikační metodiku a praktické návody, financované z EU nebo ČR.</i>
	<i>Potřebujeme konkrétní a praktické příklady pro své sektory, protože nemáme precedent. „Nikdo z nás (daný sektor) to ještě nedělal“.</i>
	<i>Je náročný sběr a strukturování dat, která musíme poskytovat sami, i když se to týká našich dodavatelů nebo jiných entit.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Státní správa si uvědomuje, že podniky čelí nejistotě při aplikaci požadavků evropské legislativy v oblasti udržitelnosti. Vnímá potřebu jasné a praktické metodické podpory, která by firmám pomohla s implementací pravidel v každodenní praxi.

Dlouhodobě usilujeme o rozšíření dostupných výkladových materiálů a zvažujeme vytvoření jednotného útvaru, který by sloužil jako opora pro podniky při výkladu pravidel. Podporujeme vznik pracovních skupin složených ze zástupců firem, asociací, odborníků a státní správy, které by připravily metodiky a praktické návody.

Dále viz obecné poznámky.

Vyjádření partnerů výzkumu v rámci kulatého stolu

Data je třeba rozdělit na historická a ta směřující do budoucnosti, protože smyslem rámce je být „forward-looking“ a přispívat ke vzniku přechodových plánů.

Je třeba pracovat se smluvním vymezením udržitelnosti, skrz finance a hodnotový řetězec, například vytvářet společné dotazníky přístupu k financování.

Přínosem implementace ESRS nemá být reporting, ale změna business modelu.

7.1.5 Jednodušší možnosti komunikace

Identifikované potřeby podniků

Komunikační potřeby	<i>Dostáváme návrhy zákonů narychlo a máme málo času je nastudovat a připomínkovat.</i>
	<i>Dokumenty jsou složité a jejich studiem trávíme víkendy.</i>
	<i>Chceme krátké, vizuálně přehledné materiály: „obrázek, aha, co je klíčový problém“.</i>
Komunikační kanály a platformy	<i>Malé a střední podniky nemají vlastní specialisty, a proto potřebují zkrácené instrukce a včasné a praktické upozornění na změny.</i>
	<i>Chybí určená jednotka/osoba, která by sjednocovala výklad standardů a odpovídala na dotazy.</i>

Jsou potřeba více sektorově zaměřené ESG workshopy a semináře, obecně jsou nehodnotné a opakují se.

Jsou potřeba diskusní platformy, kde lze řešit „posledních 20 %“ nejasností napříč sektory.

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Státní správa si uvědomuje, že efektivní komunikace hraje klíčovou roli při úspěšné implementaci požadavků v oblasti udržitelnosti. Vnímáme, že podniky – zejména malé a střední – potřebují informace včas, srozumitelně a ve formátu, který usnadní jejich praktické využití.

Ve spolupráci s oborovými svazy a asociacemi chceme posílit systém včasného informování podniků o připravovaných legislativních změnách a možnostech zapojení do připomínkových procesů. Zvažuje vytvoření jednotné platformy, která by umožnila firmám pokládat dotazy, sdílet zkušenosti a získávat odpovědi od odborníků.

Vyjádření partnerů výzkumu v rámci kulatého stolu

Co má jednoznačně business case, je smluvní vymáhání udržitelnosti skrz úvěrové podmínky (jaké podmínky banky dávají, aby refinancovaly) a value chain (snaha zachovat si obchodní vztah).

7.1.6 Formulace očekávání státu

Identifikované potřeby podniků

Role státu	<i>Potřebujeme dostat jasný směr směřování od státu, který ho srozumitelně vysvětlí a sjednotí aktéry.</i>
	<i>Nutnost stability a předvídatelnosti „Hlavně neměňte pravidla“.</i>
	<i>Je nutný jasně nakreslený mantinel od státu pro efektivní plánování.</i>
Byrokracie	<i>Místo podpory stát podniky brzdí, protože nic neříká jasně („Evropa řekne, tohle je povinné, a stát to neudělá“).</i>
	<i>Je třeba odstranit legislativní rozpory a jasně stanovit kompetence a co je legální dělat.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Státní správa si uvědomuje, že podniky vyjadřují potřebu jasně formulovaného očekávání ze strany státu, stabilních pravidel a předvídatelného prostředí pro plánování investic a strategických kroků v oblasti udržitelnosti. I když jsou pravidla jako CSRD a ESRS součástí evropské legislativy, snaží se jejich implementaci v ČR nastavit tak, aby byla co nejvíce předvídatelná. Změny chce komunikovat včas a s dostatečným prostorem pro přípravu. Usiluje o to, aby směřování ČR v oblasti udržitelnosti bylo jasně komunikováno, bylo srozumitelné a podpořené strategickými dokumenty, jako jsou Národní klimaticko-energetický plán (NKEP), Hospodářská strategie či rámcová vodítka pro DNSH.

Vyjádření partnerů výzkumu v rámci kulatého stolu

Od roku 2030 bude dle ETS nutné mít schválené plány přechodu.

Finanční sektor bude kvůli evropské prudenční regulaci (ECB/ESRB) muset své plány přechodu předložit již v letech 2026–2027.

7.1.7 Potřeba centralizovaného a dostupného poradenství

Identifikované potřeby podniků

Vznik platform	<i>Je třeba vytvořit návod nebo databázi pro podniky a zveřejňovat výstupy už existujících projektů pracovních skupin (např. k Taxonomii). Jsou potřeba diskusní platformy, kde lze řešit „posledních 20 %“ nejasností napříč sektory.</i>
Centralizace a standardizace poradenství	<i>Dnes se podniky obrazejí na různé konzultanty a ti si často odporují a zvyšují nejistotu. Podpůrné služby a produkty by měly být spolufinancovány, podporovány dotacemi nebo zastřešeny ze strany ČR či EU. Je třeba zavést centrální školení pro ESG manažery a leadry a „rychlou linku“, kam lze zavolat s dotazem.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Státní správa není schopna dlouhodobě provozovat konzultační platformy kvůli omezeným lidským i rozpočtovým zdrojům.

Dále viz obecné poznámky.

Vyjádření partnerů výzkumu v rámci kulatého stolu

Na ESG hub nejsou prostředky, zaměřujeme se na GHG.

7.1.8 Sektorová doporučení

Identifikované potřeby podniků

Sektorová specifikace metodik a nástrojů	<i>Současná pravidla jsou příliš obecná, chybí sektorový výklad a aplikace. Jsou potřeba doporučení a standardy přizpůsobené specifickým odvětvím, podle velikosti, typu činnosti a zaměření.</i>
Reálná implementace udržitelnosti skrze sektor	<i>Implementace udržitelnosti bez sektorové opory je docela drahá a náročná. Je třeba snížit tyto bariéry prostřednictvím sektorových doporučení. Bylo by vhodné identifikovat sektory, kde se může (ČR) nejdříve zlepšit, jako nástroj pro postupné zavádění udržitelnosti. Byla by vhodná mezioborová diskusní platforma, kde bychom mohli sdílet zkušenosti a očekávání podle sektorů.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Sektorové standardy nejsou v tuto chvíli na legislativní agendě. Byly plánovány, ale kvůli zjednodušování nejsou v tuto chvíli v závazné podobě chystány. Státní správa nemá kapacitu na jejich vývoj pro ČR.

Dále viz obecné poznámky

Vyjádření partnerů výzkumu v rámci kulatého stolu

MPO finalizuje TSI – sektorové dekarbonizační scénáře.

7.1.9 Tvorba nástrojů

Identifikované potřeby podniků

Nástroje, standardy, metodiky	<i>Potřebujeme řešení pro získávání a shromažďování dat, zvláště pokud dodavatelé informace neposkytují, jsme na nich závislí.</i>
-------------------------------	--

	<i>Byla by vhodná databáze detailních dotazů a odpovědí, jež by nahradila individuální konzultanty a šetřila náklady.</i>
	<i>Jsou třeba standardy pro konkrétní oblasti, např. produktová uhlíková stopa.</i>
	<i>Technické nástroje a výstupy musí být srozumitelně vysvětleny a přeloženy do češtiny včetně jednotné terminologie.</i>
Role státu v tvorbě nástrojů	<i>Základní nástroje a výkaznické a analytické metodiky by měl připravit stát nebo EU, případně centralizované pracovní skupiny.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Byla vyhlášena výzva v rámci programu PPŽ 2, Podprogramu 1 – Inovace a operativní výzkum ve veřejném zájmu, Prioritní výzkumný cíl 4, podcíl 4.1 – Zpracování postupů a procesů pro efektivní sběr dat důležitých pro nefinanční reporting pro oblast podniků v kontextu ČR (a v reflexi stávajících IS a procesů sběru dat), se zaměřením na MSP a mid-caps (podniky se střední tržní kapitalizací), vč. zhodnocení dopadů na tyto segmenty a návrh motivace a cílené edukace tohoto segmentu v oblasti nefinančního reportingu.

Dále viz obecné poznámky

Vyjádření partnerů výzkumu v rámci kulatého stolu

MF aktuálně řeší metodiku výpočtu uhlíkové stopy v rámci Vládního výboru „Udržitelnost a odolnost investic“, kde jedna pracovní skupina pracuje na datech. V horizontu do konce roku 2025 by měla vzniknout databáze emisních faktorů podle GHG protokolu (Scope 1 a 2), která poslouží jako základ pro výpočty a jednotné reportingové postupy.

Vládní výbor pro strategické investice má tři pracovní skupiny a jedna z nich je zaměřená na data – poskytnout ověřená data pro výpočet GHG do konce roku, „národní databáze emisních faktorů“.

Climate proofing – aktuálně jsou finance na projektový climate proofing, uvažuje se o rozšíření i na obecnější.

MF zdůrazňuje, že požadavky bank a trhu se nemění, a proto doporučují vykazovat informace o udržitelnosti alespoň dle dobrovolného standardu pro malé a střední podniky (ESRS VSME).

7.1.10 Diskusní fóra a pracovní skupiny

Identifikované potřeby podniků

Chybějící prostor pro dialog	<i>V Česku chybí dialog mezi podniky, úřady a experty. Místo diskusí probíhají většinou jen jednostranné prezentace bez zpětné vazby.</i> <i>V zahraničí již soukromý sektor komunikuje a řeší praktické problémy, v ČR nevíme, jestli vůbec něco takového běží.</i> <i>Firmy jsou ochotny spolupracovat, pokud stát přijde a jasně řekne, kam se má směřovat.</i>
Pracovní skupiny a prostor pro sdílení	<i>Je třeba sdílet metodické výzvy a řešení v rámci sektorů i mezi všemi sektory na základě praktických zkušeností.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Možnost sektorově zaměřených workshopů zvážíme při organizaci příštího ročníku konference Udržitelného rozvoje. Na další aktivity bohužel v tuto chvíli nejsou dostatečné kapacity.

V ČR probíhají aktivity podporující dialog mezi soukromým sektorem a státní správou v oblasti ESG, ale většinou reagují na aktuální poptávku a nejsou inzerovány pro širší odbornou veřejnost.

V některých odvětvích je vývoj velmi rychlý, tudíž zveřejňování dlouhodobých scénářů může být spíše kontraproduktivní.

Vyjádření partnerů výzkumu v rámci kulatého stolu

Stabilita pravidel a kapacity pro zpětnou vazbu a připomínky jsou celoevropským problémem, proces připomínkování je příliš časově náročný.

7.1.11 Intervence a aktivita v ESG ze strany státu

Identifikované potřeby podniků

Stát jako aktivní hráč v ESG	<i>Zásadní je, aby stát komunikoval vizi a kroky, které budou následovat, a zároveň garantoval stabilitu pravidel.</i>
	<i>Potřebujeme dostat jasný směr směřování od státu, který ho srozumitelně vysvětlí a sjednotí aktéry.</i>
	<i>Většina států EU se nespolehá na podniky, ale aktivně investuje a koordinuje změny. Očekáváme, že to samé udělá i ČR.</i>
	<i>Obáváme se, že ESG transformace bez podpory státu může ohrozit energetický mix a zvýhodnit výrobce v jiných státech s vyšším podílem OZE.</i>
Státní podpora	<i>Finanční podpora má mířit zejména na skupiny jako farmáři nebo malé podniky, např. podpora na certifikaci.</i>
	<i>Pro ČR chybí klimatické a udržitelnostní scénáře.</i>

Písemné vyjádření partnerů výzkumu

Státní správa si uvědomuje, že úspěšná ESG transformace vyžaduje aktivní roli státu. Vnímá potřebu stabilního legislativního rámce a cílené podpory pro podniky, zejména malé a střední. Proto v rámci dostupných kapacit a programů (např. PPŽ 2) plánuje cílenou podporu pro malé a střední podniky.

Směřování ČR je již částečně zveřejněno ve formě strategických dokumentů, jako je Národní klimaticko-energetický plán (NKEP). Nicméně souhlasíme, že tyto dokumenty je potřeba lépe komunikovat. V rámci klimatických scénářů a investičních plánů se snažíme zohlednit specifika české ekonomiky.

CSRD a ESRS vycházejí z evropské legislativy, nicméně se snažíme jejich implementaci v ČR nastavit tak, aby byla co nejvíce předvídatelná a konzistentní. Změny chceme komunikovat včas a s dostatečným prostorem pro přípravu.

Snažíme se v rámci našich možností působit jako propojovatel mezi sektory, institucemi a podniky. Každoročně pořádáme bezplatnou konferenci na téma Reporting udržitelnosti a provozujeme webovou platformu climateproofing.cz, která slouží jako rozcestník dostupných nástrojů a informací.

Vyjádření partnerů výzkumu v rámci kulatého stolu

Výkaznictví udržitelnosti bude postupně vymáháno trhem a ve větší granularitě, na úrovni projektů, jednotlivých budov apod.

7.1.12 Obecné poznámky partnerů

Pro každou firmu má udržitelnost jinou tvář, to je přirozený limit řízení a komunikace udržitelnosti ze strany státu či svazů.

Je třeba vnímat dvě roviny udržitelnosti, společenskou a podnikovou. Tu podnikovou přímo ovlivňují ceny, dostupnost energií atd.⁸⁰

Vnímáme zásadně rozdílné pohledy na podnikovou udržitelnost na úrovni vedení firem a osob zodpovědných u nich za udržitelnost.⁸¹

Každoročně pořádáme⁸² konferenci Reporting udržitelného rozvoje, kde dáváme v rámci workshopů účastníkům příležitost diskutovat o svých zkušenostech se zpracováváním zpráv o udržitelnosti. V rámci organizace příštího ročníku zvážíme rozdělení účastníků workshopů do skupin podle sektorů. Chápeme, že tato akce zdaleka nepokrývá poptávku, nicméně z kapacitních důvodů nejsme schopni zajistit více. Další požadované aktivity by mohly být realizovány sektorovými/zájmovými svazy a spolky (on-line diskuzní fóra, „wikipedia“ aktualizovaná členy) s tím, že MŽP by danou aktivitu zaštiťovalo. V rámci on-line fór by mohly existovat i skupiny specializované na jednotlivé sektory.

Trajektorie dekarbonizace a další strategické dokumenty a některé další požadované informace/dokumenty jsou již k dispozici v rámci NKEP, Hospodářské strategie, případně webových platforem spravovaných resorty MF a MŽP. Nicméně problémem zůstává nedostatečná komunikace, na kterou bychom se chtěli v následujícím období zaměřit.

Aktuálně dostupné nástroje: www.climateproofing.cz

Rámcová vodítka pro implementaci zásady DNSH dostupná na:

<https://mzp.gov.cz/cz/agenda/ekonomicke-nastroje-na-ochranu-zivotniho-prostredi/environmentalni-podminky-pri-cerpani-eu>

⁸⁰ Vyjádření jednoho konkrétního partnera.

⁸¹ Výrok jedné konkrétní osoby.

⁸² MŽP ČR.

8. Shrnutí hlavních výsledků

Pro přehlednost hlavních výsledků výzkumu níže poskytujeme stručné shrnutí hlavních poznatků v nezměněné struktuře z obou předchozích kapitol:

- **Výzvy a překážky českých podniků při implementaci ESRS**
- **Instituce a asociace:**
úroveň připravenosti k podpoře implementace ESRS

8.1 Shrnutí výzev a překážek podniků

8.1.1 Vzdělávání a budování kapacit

Pro schopnost řídit svou finanční a dopadovou udržitelnost považují firmy vzdělávání a budování vlastních kapacit za zcela zásadní. Momentálně při tom však musí překonávat nedostatek externích zdrojů a mezi těmi existujícími dobře vybírat.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [Vzdělávání a budování kapacit](#).

8.1.2 Interní a externí komunikace

Firmy jsou si vědomy specifik komunikace podnikové udržitelnosti. Je zatížená složitostí konceptů a používané terminologie, politickými cíli a hodnotovými předsudky. Přitom je tato komunikace zásadní pro zapojení osob ve firmě i vně, protože řízení udržitelnosti vyžaduje většinou spolupráci řady subjektů, kteří na to nebyli zvyklí.

Komunikace podnikové udržitelnosti by měla reflektovat vlastní firemní kulturu a měla by se opírat o srozumitelné, věcné a pragmatické argumenty oproštěné od hodnotových soudů.

Komunikace s obchodními partnery může být komplexní, protože vyžaduje reflektovat specifika těchto subjektů, nacházejících se často ve zcela odlišných situacích. Zveřejnění podnikové zprávy o udržitelnosti může snížit vysoké nároky na komplexnost takové komunikace.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [Interní a externí komunikace](#).

8.1.3 Motivace

Posilovat udržitelnost se daří spíše podnikům, které v tom pro sebe identifikují finanční hodnotu, například jako přidanou hodnotu pro své zákazníky nebo ve formě lepší reputace na trhu. Na identifikaci a rozvoj příležitostí navázaných na udržitelnost však firmy potřebují vytvořit prostor vyčleněním dostatečných interních zdrojů.

Významným zdrojem motivace pro řízení udržitelnosti podniků jsou odběratelé, banky a investoři. Regulace není považována za dobrý zdroj motivace firem řídit svou udržitelnost, přesto ji aktuálně většina podniků uvádí za hlavní impulz pro své aktivity v této oblasti, což komplikuje zaváděná opatření a snižuje jejich efekt.

Přes původní očekávání se lepší udržitelnost podniku zatím nepotvrzuje jako nástroj k lepšímu externímu financování. Samotné sestavování a zveřejňování souborných zpráv o udržitelnosti

většinou nepřináší podnikům přidanou hodnotu a nemělo by spolknout většinu zdrojů vyčleněných firmou na řízení své udržitelnosti.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [Motivace](#).

8.1.4 ESG tým

Tým dedikovaný k řízení udržitelnosti ve firmě typicky zahrnuje osoby s vynikající znalostí podniku, s dobrými kompetencemi v oblasti ekonomiky, financí, compliance a ekologie, se schopností sbírat a analyzovat data, řídit projekty a vést podnikové změny, komunikovat a vzdělávat a s vynikající znalostí standardů pro veřejné vykazování udržitelnosti. Složení ESG týmu se přitom průběžně mění, jak se vyvíjí poznání potřeb firmy v této oblasti.

Vysoké nároky na mezioborovost, kompetence a robustnost takových, ideálně interně budovaných ESG týmů představují pro velké podniky výzvu a pro malé a střední firmy těžko překročitelnou bariéru. Není realistické, aby vysoké a kombinované nároky na kompetence ESG týmů zastal v podnicích jediný ESG manažer, ten by také rozhodně neměl plnit roli „ESG věrozvěsta“.

Pro fungování ESG týmů a jeho spolupráci se zbytkem firmy je zásadní adekvátní mandát od vedení firmy.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [ESG tým](#).

8.1.5 Právní prostředí

Příliš často se měnící regulace požadavků na podnikovou udržitelnost je zásadní bariérou pro schopnost firem hospodárně využívat své zdroje. Komplexnost této regulace přitom odhaluje hlubší neduhy evropské podnikatelské regulace, způsobující nedostatky ve fungování vnitřního evropského trhu.

Přes pochopení pro určitou přirozenou dynamiku konceptu udržitelnosti firmy potřebují dostatečnou míru harmonizace požadavků na řízení podnikové udržitelnosti na trhu za účelem ochrany konkurenčního prostředí a efektivity svých procesů. Potřebují dále mechanismus pro sjednocování výkladů komplexní regulace, ať už ze strany regulátora, auditora či formou autoritativních výkladových manuálů. Zapojení externích poradců je v takovém prostředí nezbytné, kvalita jejich služeb ale nebývá vždy dobrá, firmy se proto soustředí na budování vlastního know-how.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [Právní prostředí](#).

8.1.6 ESRS standardy

Podniky obecně považují ESRS standardy za příliš náročné. S jejich rozsahem a složitostí se lépe vyrovnávají velké podniky s více zdroji a navyklé na komplexnost působení na více trzích, pro ně ale zase představuje zvláštní problém nedostatek harmonizace klimatických scénářů a udržitelnostních požadavků na globální úrovni.

Problém představuje komplexnost ESRS a neurčitost používaných pojmů, které vyžadují náročnou interpretaci, která ale zatím není usazená a mezi jednotlivými podniky, poradci a auditory se liší. Ještě větší problém představuje samotný počet vyžadovaných datových bodů, kterými jsou firmy přehlceny, což se odráží v kvalitě a zatím jen omezeném využití zpracovávaných dat. Důvodem pro přehlcení bývá ale často i nesprávné vyhodnocení dvojí významnosti udržitelnosti podnikem, což je

samo o sobě náročným cvičením bez potřebného metodického vedení. Firmám v tom nepomáhá ani nízká úroveň českého překladu ESRS.

Náročnost implementace ESRS standardů se projevuje zejména při zpracování první zprávy, s nabytými zkušenostmi se snižuje. Pro zpracování první zprávy o udržitelnosti podle ESRS je nutná příprava minimálně ještě jeden rok předem, to je také podmínkou pro správné vyhodnocení dvojí významnosti.

Přestože mají být ESRS standardem pro vykazování udržitelnosti, fakticky vedou ke změnám a standardizaci v řízení firem.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [ESRS standardy](#).

8.1.7 Data

Sběr, konsolidace a vyhodnocení dat představují podstatný a jeden z nejnáročnějších aspektů implementace ESRS. Obecně představuje větší potíž získávání kvalitativních dat, spíše než těch číselných, a dále dat o emisích skleníkových plynů ve Scope 3 a z dodavatelských řetězců.

Jsou diametrální rozdíly v náročnosti dodání jednotlivých datových bodů. To je nutné zohlednit nejen při debatách o jejich počtu, ale i při projektovém řízení implementace.

Enormní množství strávených zdrojů vede ke snaze postupně automatizovat tyto procesy sběru dat, typicky navázáním na dosavadní využívané systémy. Nároky a postupy při sběru dat se mezi firmami výrazně liší, například podle míry rozvětvení jejich dodavatelského řetězce, kulturního prostředí, velikosti a pokročilosti jejich dodavatelů v oblasti řízení udržitelnosti nebo podle úrovně datových dovedností a systémů firem, což je často ovlivněno jejich samotným podnikatelským zaměřením.

Podniky zatěžují případy duplicitních požadavků na data dle různých regulací a standardů. Dochází k enormnímu nárůstu datových požadavků ze strany obchodních partnerů. Od zveřejňování souhrnných zpráv o udržitelnosti společnosti očekávají snížení těchto požadavků.

Firmy mají obavu ze zneužití množství zveřejněných dat v konkurenčním boji a průmyslové špionáži a dále z jejich desinterpretace, například u dat o odměňování a dalších dat z oblasti HR.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [Data](#).

8.1.8 Zdroje

Implementace ESRS je velmi náročná na čas a další zdroje. Je nutné s ní začít s dostatečným předstihem, typicky sestavováním cvičných zpráv o udržitelnosti. Nedostatek zkušeností s ESG přitom ztěžuje správný odhad náročnosti časové a dalších zdrojů, což má dopad na kvalitu, přidanou hodnotu a celkový dojem z implementace.

Časová náročnost je velmi ovlivněná mírou efektivity, s jakou mezi sebou komunikuje množství osob a oddělení zapojených do implementace. Zapojení externistů bývá ke zvládnutí nutností, ale nevede k snížení nároků na zapojení interních pracovníků.

ESG agenda může zatěžovat spolupráci, komunikaci a motivaci pracovníků, pro které často znamená práci navíc. Míra tohoto efektu ESG agendy na lidské zdroje je značně ovlivněna individuální firemní kulturou.

Nějaká míra zapojení externích poradců je normou, typicky v prvních obdobích implementace. Převažující snahou podniků je budovat si jejich prostřednictvím vlastní know-how. Poradci vysvětlují, ověřují, rozšiřují obzory, ale nevyřeší ESG agendu „na klíč“. Metodickou podporu často poskytují i auditoři při předauditu. Zkušenosti s poradci mají podniky různé, ať už z důvodu kvality poradenských služeb, tak vlastního nastavení spolupráce s externisty.

Firmám chybí k implementaci ESRS prakticky zaměřené metodiky a pracovní pomůcky, jednoznačné výklady a příklady dobré praxe, konkrétnější sektorové standardy, přehledy emisních faktorů a metodik k provedení výpočtů. Absence nebo nízká kvalita českých jazykových verzí existujících zdrojů práci ztěžuje.

Přímé finanční náklady na implementaci ESRS spočívají typicky v personálních nákladech na interní ESG tým a externí poradenské služby. Tyto náklady bývá složité obhájit za situace, kdy firma ještě neidentifikuje vliv agendy na svůj byznys a obchodní využití získaných dat. Finanční náklady bývají největší při sestavování první zprávy o udržitelnosti, poté rapidně klesají. V dalších obdobích firmy plánují investovat do automatizace procesů, které na začátku poznaly a identifikovaly v nich prostor pro zefektivnění.

Tlak na zdroje nevytváří jen sestavování zpráv o udržitelnosti dle CSRD, ale typicky vyplňování ESG dotazníků obchodních partnerů, což u firem s rozvětveným odběratelským řetězcem představuje významnou agendu.

Tlak na zdroje související s implementací ESG se mezi firmami velmi různí, v závislosti na úrovni jejich datových systémů, dovedností zaměstnanců, firemní kultury, postupů plánovat, stanovovat cíle a vyhodnocovat je. Obecně je tlak na zdroje větší u výrobních podniků a podniků neinovativního charakteru a naopak menší u inovativních a rychle rostoucích podniků. Je vnímána disproporční zátěž velkých a malých firem, kdy malé firmy potřebují nastavit postupy pro řízení udržitelnosti a vykazování obdobné, jako velké firmy s více zdroji. Implementace ESG bývá prověrkou fungování firem a často odhaluje nové nedostatky, příležitosti a potřeby.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [Zdroje](#).

8.1.9 Reálné změny

Firmy zjišťují, že poznání a řízení podnikové udržitelnosti má na ně reálný dopad. To jim pomáhá zvládnout a využít proces implementace, vyvolává to zároveň kontroverze a zpětné tlaky. Řadu opatření, politik a cílů firmy přijímají z donucení, v reakci na sestavování zprávy o udržitelnosti, a to povrchně, formálně, bez očekávání reálné přidané hodnoty. Samotná implementace ESRS vyvolává změny v oblasti organizace a odpovědností, často zatím pouze formálně. Jiná opatření jsou hlubší, například dochází k aktualizaci postupů řízení rizik. Jako nové riziko řada firem vnímá ohrožení svého byznysu, protože budou obchodní partneři považovat jejich výrobky za nedostatečně udržitelné.

Firmy vnímají ESRS nejen jako nástroj standardizace veřejného vykazování podnikové udržitelnosti pro účely transparentnosti a rovných tržních podmínek, ale i jako formu tlaku na změny v jejich fungování. Tento tlak považují za skrytý a málo diskutovaný a často odtržený od technologické či ekonomické reality.

Dopad procesů ESG na podnik vnímají firmy rozdílně v různých oborech podle míry dosavadní regulace a pokročilosti v řízení udržitelnosti. Dochází ke střetům časových perspektiv při operativním řízení podniku a při řízení jeho udržitelnosti.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [Reálné změny](#).

8.1.10 Přidaná hodnota (pozitiva i negativa)

Přidanou hodnotu povinného ESG reportingu firmy považují za velmi omezenou. Uvádí, že jim fakticky zadává úkoly, které jim nepřísluší a kterými je a má podle nich zůstat typicky generování zisku, zajišťování veřejné infrastruktury apod. V povinném ESG reportingu většinou nespátřují konkurenční výhodu a často v něm naopak spatřují konkurenční nevýhodu, oproti konkurentům z jiných globálních trhů nebo protože na trhu vede ke zlepšení úrovně veřejných zpráv o udržitelnosti jejich konkurentů, čímž ztrácí konkurenční výhodu. Složitost a náročnost ESRS je podle nich tak velká, že se veškerá pozornost a zdroje zaměřují na sestavení zprávy a už nezbývá kapacita k zamyšlení se nad důvody pro celé toto snažení. Podniky mají obavy ze zneužití a desinterpretace zveřejněných dat.

Firmy však zároveň uvádí, že řízení podnikové udržitelnosti posiluje jejich firmy, vede k profesionalizaci, nabourává provozní slepotu a je impulzem pro inovace. Uvádějí rozšíření své perspektivy a zlepšení své schopnosti pracovat s nejistotami. Provedení hodnocení dvojí významnosti dle ESRS vnímají pozitivně i tam, kde jim jen potvrdila či jen marginálně poupravila už dříve nastavený směr. Implementaci ESRS uvádějí jako impuls k centralizaci řízení, která snižuje dosavadní fragmentované a neefektivní postupy.

Od dobře připravené zprávy o udržitelnosti si firmy slibují zefektivnění vyřizování dotazů obchodních partnerů, nová zjištění chtějí použít jako argumenty při vyjednáváních a v konkurenčním boji, chtějí si jimi podržet zákazníky a přilákat nové pracovníky. Identifikovaná ESG rizika se staly zásadní pro jejich finanční řízení. Přes všechny možné výhrady k ESRS považují řízení své udržitelnosti za zásadní trend, v němž budou pokračovat. Uzákonění povinného veřejného standardizovaného vykazování podnikové udržitelnosti považují na jednu stranu za zbytečné, na druhou stranu připouští, že procesy urychluje a usnadňuje vnitřní rozhodování a mobilizaci zdrojů.

Při přemítání plusů a mínusů ESG reportingu firmy uvádí, že chápou důvody k jeho zavedení, berou ho jako nutné zlo a snaží se tuto povinnost splnit co nejefektivněji, aby se mohly soustředit se na reálné změny ve firmě. Přidanou hodnotu reportingu nechávají posoudit těmi, kteří budou zveřejňované informace využívat.

Konkrétní výpovědi, postřehy a doporučení viz [Přidaná hodnota \(pozitiva i negativa\)](#).

8.2 Shrnutí připravenosti institucí

Podniky potřebují ke svému fungování srozumitelné a stabilní směřování státu, a to i na úrovni jednotlivých sektorů. Stabilita, předvídatelnost a právní jistota jsou naprosto zásadním předpokladem pro jejich fungování. Stát by měl být v oblasti udržitelnosti aktivním hráčem, a podporovat tak konkurenceschopnost českých firem. V tuto chvíli se ale pravidla neustále mění a podniky vynakládají enormní prostředky na jejich pochopení za pomoci auditorů a poradců.

Podniky požadují, aby EU či ČR dotovaly, podporovaly a zastřešovaly zdroje, které mají firmám s implementací ESG pomoci. Uvítaly by databáze otázek a odpovědí, metodiky a „kuchařky“, centrální kontaktní místa pro kladení dotazů a platformy pro sdílení výkladů, přehledy dostupných nástrojů a metodik, a to vše v češtině. Požadují sjednocování a zpřístupňování výkladů předpisů a standardů vytvořením specifických útvarů, kontaktních bodů a platform, metodickou a aplikační podporu

typicky na úrovni sektorů. Přivítaly by rychlejší a efektivnější komunikaci např. formou vizualizací a obecně lepší dialog se státem.

Partneři výzkumu v reakci na tyto potřeby podniků uvádějí, že státní správa není schopna provozovat plnohodnotné konzultační platformy kvůli omezeným zdrojům. Nemá kapacity na vytváření většího množství přehledových materiálů, takovou roli by měla plnit sdružení podniků. Ta by měla být firmám nápomocna i v monitorování a komunikování změn předpisů a zprostředkovávat příležitosti k zapojení se do jejich tvorby a připomínkování.

Zvýšené časové nároky a omezenou flexibilitu na straně ČR při zavádění CSRD a ESRS partneři vysvětlují odkazem na skutečnost, že jsou tyto předpisy a standardy přijímány na unijní úrovni a následně pouze lokálně transponovány. Transparentnost a předvídatelnost při zavádění unijních předpisů jsou už dnes podporovány zveřejňováním některých výkladových materiálů, např. pro implementaci DNSH. Také na formulaci směřování státu se mohou firmy podílet typicky prostřednictvím podnikových asociací a oborových svazů. Časová náročnost dialogu a připomínkování je však obecným problémem.

V některých případech již existují specifické útvary pro některé oblasti podnikové udržitelnosti, např. Taxonomie, ale jejich kapacita je omezená. Rovněž klimatické a udržitelnostní scénáře jsou již do určité míry k dispozici, jen nejsou dostatečně komunikovány.

Stát aktuálně vypsál dotační výzvu pro podporu sběru dat v oblasti nefinančního reportingu, má finance na projektový climate proofing a řeší metodiku výpočtu uhlíkové stopy, včetně databáze emisních faktorů pro Scope 1 a 2. Se sektorovými standardy se však v tuto chvíli na unijní úrovni nepočítá a česká státní správa nemá sama na jejich vývoj kapacity.

Stát počítá s pilotním obdobím zavádění CSRD, během kterého dojde k vyjasnění výkladů na základě příkladů z praxe. Auditoři by během tohoto období měli být shovívaví. Velkou roli při implementaci ESG budou hrát smluvní nástroje finančního sektoru a dalších smluvních partnerů, a to i na úrovni jednotlivých projektů, budov apod. Očekávání partnerů výzkumu je, že výsledkem veškerého tohoto snažení firem by každopádně neměly být jen zprávy o udržitelnosti odpovídající předpisům, ale reálné změny v obchodních modelech a fungování firem.

9. Diskuze a doporučení

Výzkum implementace ESRS, resp. ESG českými podniky, jehož průběh a výsledky tato zpráva popisuje, přináší mimořádně široké spektrum zjištění oproti původním očekáváním. Na základě 948 dílčích kódovaných segmentů (výroků) firem zapojených do výzkumu jsme identifikovali 10 hlavních témat a 55 souvisejících podtémat relevantních pro implementaci ESG či ESRS. Výzkum měl ambici rozšířit aktuální teoretické poznání v oblasti překážek organizací implementujících komplexní standardy na příkladu implementace standardů o zveřejňování udržitelnosti ESRS. Cílem tedy nebylo pouze identifikovat výzvy při implementaci ESRS a strukturovat je, ale zejména poskytnout plastický obraz jejich kontextu pro české podniky.

Velký rozsah výsledků výzkumu poskytuje nástroj pro dobré porozumění výzvám při implementaci ESRS, respektive ESG českými podniky. Zároveň není realistické v rámci jedné zprávy rozpracovat a interpretovat všechna témata do potřebné hloubky. Proto jsme do této diskuze výsledků výzkumu vybrali a popisujeme pouze klíčová zjištění, která považujeme za zvláště významné pro praxi a český kontext.

Pro maximální využití výsledků výzkumu plánuje autorský kolektiv jednotlivá témata a podtémata dále postupně zpracovávat v navazujících praktických materiálech a výstupech, které budou dostupné online na www.mutualus.eu/cs/research. Tímto způsobem bude možné věnovat se specifickým výzvám podrobněji a poskytnout firmám i institucím prakticky využitelné návody a doporučení. Současně tímto vyzýváme čtenáře k tomu, aby výsledky tohoto výzkumu využili k rozvoji svého podnikání a zajištění efektivní implementace ESRS, potažmo dalších, obdobně komplexních organizačních standardů.

Limity výzkumu diskutujeme zde v závěru.

9.1 Aktuální stav implementace v ČR

V Česku se CSRD/ESRS v první vlně již aplikuje na subjekty veřejného zájmu s více než 500 zaměstnanci. První zprávy o udržitelnosti za rok 2024 byly zveřejněny v roce 2025 po transpozici CSRD formou přílepku v rámci tzv. konsolidačního balíčku z roku 2023. Aplikace CSRD/ESRS na další vlny velkých podniků a kótovaných malých a středních podniků byla na úrovni EU aktuálně odložena o dva roky v rámci legislativního balíku Omnibus I. Přímá účinnost CSRD v ČR bude záviset na následné transpozici. Aktuálně EFRAG pracuje na aktualizaci ESRS, která by měla být dokončena na konci listopadu 2025.

Rok 2024 byl v ČR zásadní z pohledu zrychlené dynamiky implementace ESRS podniky. Bylo to způsobeno snahou 1978 podniků (Ministerstvo financí ČR, 2024) připravit se na přicházející povinnost, jež byla ale na začátku roku 2025 Omnibusem odložena. Poptávka po ESG manažerech a poradenských službách na celém trhu výrazně vzrostla. Nepřímo byl nárůst této dynamiky vnímán navýšením ESG dotazníků, jež podniky distribuovaly i dostávaly.

Zkušenosti z roku 2024, kdy mnoho podniků na implementaci ESRS intenzivně pracovalo, ukazují na vysokou náročnost a komplexnost této agendy. Velké množství výzev je způsobeno objektivně vysokou komplexností ESRS, vysokou mírou nejistoty a regulační nestability, teprve se utvářející odborností v této oblasti a absencí podpory od státu a podnikových asociací. Podniky byly při implementaci ESRS odkázány na sebe a většinu výzev byly nuceny řešit vlastními silami. Proces

implementace ESRS se ukázal jako velmi intenzivní a časově náročný. Z hlediska projektového řízení byl často podniky podceněn, měl tendenci se průběžně zvětšovat, jak byly odkrývány nové problémy a nedostatky.

Pro všechny dotazované podniky byla klíčovou motivací pro implementaci ESRS regulatorní povinnost. Adekvátně tomu působil Omnibus jako výrazný demotivátor a zdroj frustrace z nepředvídatelnosti a nestability legislativního prostředí.

9.2 Klíčové výzvy a kontext při implementaci pro české podniky

Systémové bariéry implementace udržitelnosti v ČR

Schopnost dosáhnout na parametry udržitelného podniku je silně závislá na ESG attributech souvisejících hodnotových řetězců, viz příklady velkých podniků v těžkém či automobilovém průmyslu. Dle výpovědí podniků zapojených do výzkumu existuje v ČR mnoho malých dodavatelů, jejichž postavení z hlediska podnikové udržitelnosti je z různých důvodů buď neexistující nebo spíše negativní. Obdobně jsou podniky v českém podnikatelském prostředí odkázány na nevýhodný český národní energetický mix. Snižování emisí z výroby energií je tak například mimo jejich kontrolu. Některé podniky proto svou současnou pozici a nečinnost v oblasti udržitelnosti zdůvodňují špatnou startovní pozicí v kontextu českého podnikatelského prostředí. Tyto podniky tvrdí, že jejich transformace je podmíněna transformací celého českého průmyslu či energetiky. Absence koherentní celostátní strategie v oblasti udržitelnosti lze považovat za jednu z příčin stagnace podniků schopných transformace.

Z tohoto pohledu je pro firmy zásadní využívat analýzy k identifikaci nejefektivnějších opatření, jež by při řízení své udržitelnosti měly zavádět. Například by se firmy neměly zaměřovat na oblasti, které pro ně představují jen marginální agendu, kde k prosazování řešení nemohou využít ekonomický pákový efekt či kde čelí jiným bariérám, například ve formě nespolupracujících dodavatelů. Je chybou, pokud se například vlivem povrchního ESG marketingu a z důvodu nedostatku odborných kapacit zaměřují na nejběžnější (módní) ukazatele bez hlubších cost-benefit analýz, jako může být například množství emisí skleníkových plynů. Zdroje využívané tímto nepodloženým způsobem pak mají na zlepšení podnikové udržitelnosti omezený dopad, nemluvě o riziku ohrožení ekonomického zdraví podniku.

Nejistota a nerealistická očekávání

České podniky a zejména ty menší čelí nerealistickým požadavkům na precizní aplikaci standardů. Samotné ESRS jsou dle podniků zapojených do tohoto výzkumu přehnaně složité. To jednohlasně potvrzují i zjištění z mezinárodního výzkumu (Kosi & Relard, 2024; Pantazi, 2024; Raimo et al., 2025; Sexl, 2024). Podniky jsou nejasností standardů často tlačeny do vlastních výkladů. To potvrzuje zmiňovaná nejednotnost výkladů i mezi poradci a auditory. Ti navíc nastavují vysokou latku na základě svých zkušeností od prvo-zveřejňujících, často nadnárodních korporací s rozsáhlými zdroji či od zahraničních kolegů, kde je praxe na vysoké úrovni. Tento tlak vede k přehnanému plnění požadavků (overcompliance), které podniky zbytečně zatěžuje. Podniky samy uvádějí, že kvůli vysoké nejistotě raději implementační kroky odkládají a čekají na upřesnění a stabilnější situaci, přehnaná očekávání na ně tak působí kontraproduktivně.

Podniky doporučují, aby vznikl centrální orgán v ČR, který bude zajišťovat jednotnost výkladu ESRS, čímž dojde ke snížení nejistoty a vytvoří se stabilnější legislativní prostředí.

Motivace a přínos podnikům

Regulatorní povinnost v kombinaci s komplexností a nejednoznačností ESRS způsobuje, že se sestavování zpráv o udržitelnosti posouvá směrem k odškrtnutí políček na dlouhém seznamu úkolů. Takový formalismus přitom snižuje hodnotu sestavovaných informací jak pro samotné firmy, tak pro vnější uživatele. Naprostá většina zapojených podniků uvedla, že implementace ESRS je pro ně primárně compliance cvičením a „nutným zlem“ bez zjevné přidané hodnoty. To opět potvrzují i mezinárodní studie (Cambou, 2025; Sexl, 2024), podle kterých je compliance ESRS primární motivací pro asi 75 % velkých evropských podniků.

Mezi další motivátory zmiňované zapojenými podniky patří dlouhodobá prosperita podniku, požadavky obchodních partnerů a bank, zlepšování reputace, udržení zákazníků a přilákání nových talentů. Většina těchto motivátorů je zejména marketingového či komunikačního charakteru. Podniky jsou tak motivovány spíše se „udržitelně“ tvářit než být nutně udržitelnými. Způsob, jakým vnímají udržitelnost cílové skupiny komunikace, často přebírá i sám podnik, ať už je například z pohledu jeho širších potřeb správný, či nikoliv. Tento efekt může výrazně pokrývat firemní cíle a tvořit nesourodý celek s metodickým přístupem doporučeným ESRS.

V ČR je přístup podniků k reálné (nemarketingové) implementaci udržitelnosti převážně pragmatický. V rámci našeho výzkumu jsme se (kromě osobních motivací ESG manažerů) nesetkali s motivacemi typu filantropie, globální či lokální uvědomělosti či snahy nezištně přispět k trvale udržitelnému rozvoji společnosti. Dlouhodobá prosperita podniku se tak jeví jako jediný motivátor pro reálnou (nemarketingovou) implementaci udržitelnosti. I tato hypotéza však byla na základě výpovědí zapojených firem oslabena, podniky jsou totiž převážně přetíženy rutinní operativou a jsou zaměřeny na cíle krátkodobé. Často řeší bezprostřední problémy jako vysoké ceny energií, výpadky dodavatelů a další nepředvídatelné události. I od udržitelnostních projektů tak vedení očekává prokazatelnou a rychlou návratnost investice.

Téměř polovina účastníků focus groups označila nejistotu přínosu jako zásadní výzvu implementace reportingu udržitelnosti. Potvrzený přínos reportingu je i v literatuře vzácný, byl sledován například ve formě vyšší důvěry zákazníků a následných finančních přínosů zejména menšími podniky nebo podniky působícími ve specifických sektorech jako je potravinářství (Galli et al., 2024).

V tomto kontextu je nutné připomenout, že primárním cílem diskutované regulace není transformovat podniky na více udržitelné, ale zajistit kvalitní a porovnatelné informace pro uživatele, například stát a věřitele (banky) (Hummel & Jobst, 2024). Podniky by tak měly povinnost zveřejňovat data o udržitelnosti vnímat jako specifické rozšíření stávajících zveřejňovaných finančních výkazů. Očekávání, že budou z povinného ESG reportingu firmy nějak přímo profitovat, je sice časté, ale aktuálně nepotvrzené a silně nejisté. Toto mylné očekávání podniků lze považovat za jeden z nejzásadnějších nedostatků při implementaci ESRS, který bude vhodné dále řešit.

Vyčleňování středních a malých podniků

Schopnost podniků implementovat ESRS se do značné míry odvíjí od toho, jak jsou velké, zda působí v silně regulovaném sektoru, zda zveřejňovaly zprávu o udržitelnosti předchozí roky (specificky pod NFRD) či jaká je obecně firemní kultura a sada dovedností pracovníků.

Ačkoliv se politici i odborníci často veřejně vyjadřují k ekonomickému významu středních a malých podniků, výsledky výzkumu indikují, že zejména velikost podniku hraje klíčovou roli z hlediska dostupnosti zdrojů k implementaci ESRS. Nejedná se jen o absenci potřebných financí a know-how,

ale také o nezohlednění potřeb malých a středních podniků ve standardech ESRS a o malou dostupnost pro ně relevantních metodik, pomocných nástrojů či podpůrných programů. Aktuálně je téměř veškerá hybnost v oblasti podnikové udržitelnosti soustředěna a přizpůsobena na velké korporace. Dokonce i dobrovolné standardy pro střední a malé podniky a navazující pomůcky vycházejí primárně z potřeb bank a velkých podniků, nikoliv z kontextu samotných malých a středních podniků.

Jeden z podniků zapojených do výzkumu vyjádřil reálné obavy o své nejmenší dodavatele kvůli jejich neschopnosti reagovat na zvyšující se administrativní zátěž včetně možnosti zajistit si financování. Automaticky jsou zvýhodňováni větší dodavatelé s kapacitou zajistit rostoucí administrativní požadavky spojené například i s žádostmi o dotace či certifikace. Respondenti působící v průmyslu hovořili o skokovém nárůstu ESG dotazníků (zaznamenali až desetinásobné nárůsty) na českém trhu za jeden rok. Požadavky navržené pro velké podniky začaly velmi rychle a nestrukturovaně propadat i na malé a střední podniky, jež jsou součástí hodnotových řetězců velkých podniků. Náhlé vysoké nároky od partnerů, absence strukturální podpory, dynamicky se měnící prostředí, chybějící know-how či samotná náročnost řízení projektu implementace ESG působí jako demotivace malých a středních podniků s podnikovou udržitelností vůbec začínat.

Data

Jednou z hlavních výzev implementace ESRS je časový tlak při sběru ESG dat. Ten je způsoben zejména třemi faktory. Jednak tím, že informace o udržitelnosti pocházejí z různých zdrojů a oddělení napříč celým podnikem. Dále, zaměstnanci podílející se na sběru dat nepovažují poskytování ESG dat za prioritní. Nejčastějším důvodem bývá, že sběr ESG dat pro ně představuje další práci nad jejich běžnou agendu. Někteří zaměstnanci také mohou vnímat udržitelnost obecně negativně, a nejsou proto motivováni spolupracovat. To však obecně neplatí pro podniky s vyspělou firemní kulturou a profesionálním přístupem zaměstnanců. Posledním faktorem vzniku časového presu jsou chybějící znalosti či odbornosti, což je jedna z výzev, kterou podniky vnímají a snaží se řešit vzděláváním, vysvětlováním a volbou vhodné komunikace.

Po sběru dat často následuje konsolidace, jež podniky jednohlasně označovaly jako zásadní výzvu. Konsolidace neúplných nebo nesourodých dat je velkou výzvou i pro zkušené datové analytiky. Mezi podniky také panuje nejasnost v přístupu ke konsolidaci kvalitativních informací jako je popis procesů, politik či dalších důležitých informací.

Co se týká specifických dat, podniky se potýkají s problémy při sběru dat z hodnotového řetězce. Pokročilejší podniky řeší absenci či nedostatečnost informací od dodavatelů a zákazníků. To se nejčastěji projevuje na chybějících datech pro výpočet emisí skleníkových plynů ve Scope 3. Podniky se nicméně se stejným problémem dostupnosti dat v budoucnosti setkají i při pokusu výpočtu ukazatelů z dalších oblastí udržitelnosti jako jsou materiálové toky či informace o znečištění. Výslednou náročnost sběru dat určuje charakter a rozsah dodavatelského řetězce a struktury zákazníků včetně jejich datové vyspělosti.

Kromě absence dat se podniky potýkají s absencí základních metodik. Pro některé datové body ESRS aktuálně nikde neexistují jasné definice ani postupy pro měření. V praxi se pak celá oblast zveřejnění vynechává i navzdory jejich reálné významnosti. V této souvislosti podniky zmiňovaly například mikroplasty či chladiwa v rámci výpočtu emisí skleníkových plynů.

Zveřejňování informací o udržitelnosti je někdy vnímáno jako riziko. Při zveřejňování informací může totiž docházet k odkrývání citlivých dat. Při zveřejňování velkého množství nesourodých dat se totiž

mohou pro zveřejnění zdánlivě bezpečné informace stát citlivými v kombinaci s dalšími zveřejněnými informacemi. Současně se některé podniky obávají, že zveřejněná data budou desinterpretována. Citlivé jsou pro ně zejména analýzy adekvátnosti mzdových podmínek zaměstnanců a další informace o mzdách.

Komunikace ESG

ESG manažeři jsou nejen odbornými garanty, ale také komunikátorem udržitelnosti. To je v aktuálním kontextu nadlidský úkol. Samotné téma ESG je považováno vznětlivé, politicky zneužívané a výrazně rozdělující společnost. Několik respondentů vnímalo ve svém podniku téma jako mezigenerační rozepři (mladí mají pozitivní, starší skeptický pohled). Vysoká míra komplexnosti znamená zjednodušování a zkratkovitou komunikaci. Několik ESG manažerů se setkalo se záměnou celého konceptu udržitelnosti za pouhé emise skleníkových plynů či dokonce elektromobilitu. Tato neodbornost není limitovaná na řadové zaměstnance, ale týká se i vedení podniků. Teprve se tvořící znalosti a odbornost tento problém prohlubuje.

Komunikace ESG s dodavateli může být velmi náročná. Například v sektoru těžkého průmyslu se dotazující osoba opakovaně setkala s nekonstruktivní reakcí, a dokonce s vulgarismy. Pro podniky neexistuje žádná dobrá praxe ani doporučení, co je rozumné od dodavatelů požadovat. Podniky se tak obávají, že jim ESG komunikace zhorší vztahy s dodavateli a bude znamenat ztrátu či vyšší ceny. Tyto obavy mohou v praxi vést ke „greenhushingu“ či „strategickému mlčení“, při kterém podniky záměrně potlačují ESG komunikaci, i navzdory dosažení pokroku či úspěchu v této oblasti (Galli et al., 2024). Tento jev se kvůli aktuální politické a regulační nestabilitě a kontroverznosti tématu udržitelnosti může stále více objevovat i v ČR. Vedle greenwashingu tak greenhushing může dále snižovat transparentnost v oblasti ESG, jen z opačného konce.

V roce 2024 došlo na českém trhu k výraznému nárůstu ESG dotazníků. Respondenti působící v průmyslu zaznamenali až desetinásobné nárůsty oproti předchozímu roku. Pravděpodobným důvodem byla příprava 1978 českých podniků na původní povinnost zveřejňování informací o udržitelnosti (Ministerstvo financí ČR, 2024), kterou ale Omnibus I zrušil. Dle komentářů dotazovaných podniků a poradců lze předpokládat, že výrazná část trhu práce na implementaci ESRS i ESG pozastavila a bude vyčkávat na další vývoj a stabilizaci situace.

Zobecňování a kontextualizace udržitelnosti

Z výsledků výzkumu vyplývá, že výzvy a bariéry, před kterými stojí podniky, nelze efektivně zobecnit a popsat jednotně. Pro správné chápání výzvy je totiž klíčové zvážit unikátní kontext každého podniku.

V oblasti implementace podnikové udržitelnosti mají nicméně své místo jak individuální kontextualizace, tak zobecňování. Klíčová je schopnost podniků oba přístupy správně využívat a chápat jejich výhody i nedostatky. Zobecňování podniky aplikují při prvotním zorientování se, nasměrování správným směrem či pochopení nejčastějších chyb či řešení. Každý podnik je však jedinečný a má svůj specifický kontext, pro který mohou být některá obecná doporučení neplatná či dokonce škodlivá. Obecné poznatky je proto často vhodné či nutné zhodnotit vůči kontextu.

Mezi faktory, které ovlivňují kontext podniku při implementaci podnikové udržitelnosti, patří například: velikost podniku, podniková kultura, osoba zodpovídající za ESG agendu, její vzdělání a odbornost, jak osobně vnímá ESG či trvale udržitelný rozvoj, jaká je její motivace pro tuto práci, forma komunikace v rámci podniku, charakteristika produktů či poskytovaných služeb, klíčoví dodavatelé, míra rozsahu a komplexnosti dodavatelského řetězce, charakteristika vedlejších

motivátorů pro implementaci ESG, odbornost, zkušenosti a přístup poradců a dalších spolupracujících subjektů. Tyto a další faktory ovlivňují výskyt jednotlivých výzev, jejich míru a závažnost. Současně tyto faktory určují, jaká opatření jsou v daném unikátním kontextu nejvhodnější.

Toto zjištění prokazuje nutnost individuálního přístupu v ESG agendě. Mechanismus dvojí významnosti či obdobného mechanismu kontextualizace ESG lze považovat tedy za naprosto klíčový nejen pro reporting, ale například i pro volbu mitigačních opatření pro identifikovaná rizika. Jakákoliv kolektivní či masová řešení by tak měla vždy projít testem relevantnosti na úrovni daného podniku. Když je včasná aplikace kontextualizace výzvou pro jednotlivé podniky, pak pro stát či instituce, které zastřešují více podniků či celé ekonomiky, je toto výzvou téměř neřešitelnou. K řešení výzvy kontextualizace udržitelnosti je nutný soustavný a metodický přístup.

ESRS a interní audit

Vedlejším, avšak přínosným efektem implementace ESRS, je jakýsi nezamýšlený globální audit nebo due diligence podniku. Podniky během sběru informací napříč celým podnikem a ve snaze plnit požadavky ESRS odhalily neefektivitu, absenci významných dat a nejasné zodpovědnosti v oblastech, které nebyly dříve řešeny. Jeden zapojený podnik například uvedl, že na základě zjištění díky implementaci ESRS revidoval celé odpadové hospodářství, a tím dosáhl finančních úspor.

9.3 Míra připravenosti státních institucí a podnikové asociace

Aktuální stav implementace ESRS a obecně podnikové udržitelnosti v českých firmách je úzce spjat s nestabilní a dynamickou politikou EU. ČR musí respektovat procesy na úrovni EU a měnit se legislativu transponovat, což ovlivňuje časový rámec i flexibilitu. Situaci komplikuje silně politický, a tedy citlivý charakter tématu udržitelnosti. České instituce nemají efektivní nástroje ani potřebné kapacity na dostatečnou podporu podniků a na snižování této nestabilní nadnárodní situace.

Kapacitní limity pro agendu podnikové udržitelnosti

Ačkoliv jsou zodpovědné odborné státní útvary otevřené ke komunikaci a spolupráci a snaží se řešit potřeby podniků, vysoká komplexnost ESRS a kapacitní limity jim umožňují práci pouze na absolutních prioritách. Všechny zapojené podniky vesměs vyjádřily vysoké nároky zejména na stát v oblasti právní jistoty formou centrálního výkladového či konzultačního orgánu, kvalitních materiálů a dalších zdrojů. České státní instituce (MF ČR, MŽP ČR) nemohou z kapacitních limitů dlouhodobě zajistit ani centrální konzultační platformu ani český výkladový orgán ESRS, o nějž podniky vyjádřily silný zájem. Současně neexistují kapacity na tvorbu většího množství přehledových a podpůrných materiálů.

Aktuálně podniky investují do svých individuálních řešení a know-how, což může být oproti centrálním řešením následně přizpůsobovaným pro jednotlivé podniky neefektivní. V tomto ohledu nedokážou očekávání podniků naplňovat ani oborové svazy a asociace při identifikaci a tvorbě chybějících materiálů pro jednotlivé sektory či celý trh. Je nutné zopakovat, že určitá míra individualizace je v rámci implementace podnikové udržitelnosti a ESRS nutná vždy a podniky se jí zcela vyhnout nemohou.

Hlavní podpůrné aktivity

Ministerstva se v oblasti ESG koordinují, nicméně agenda se překrývá a je složité ji efektivně rozdělit. Hlavním tématem se zdá být klimatická změna a dekarbonizace ve formě například sektorových dekarbonizačních scénářů (pod Ministerstvem průmyslu a obchodu) či národní databáze emisních faktorů pro Scope 1 a 2.

Vzhledem k omezeným kapacitám navrhuje MŽP, že by podniky požadované aktivity (on-line diskuzní fóra či „Wikipedie“ pro výklad ESRS) mohly být realizovány sektorovými či zájmovými svazy a spolky, přičemž MŽP by danou aktivitu zaštiťovalo.

9.4 Doporučení pro efektivnější implementaci

Na základě doporučení zapojených podniků a nových poznatků z výzkumu zde uvádíme klíčové kroky a aktivity vedoucí k efektivní implementaci ESRS. Každé doporučení funguje jinak pro každý podnik a závisí na souboru a charakteru jeho výzev.

9.4.1 Podniky

Včasnost zahájení a budování know-how

Podniky by měly přijmout nejistotu jako součást procesu implementace ESRS. V rámci citlivého tématu udržitelnosti a v aktuální geopolitické situaci není realistické očekávat zajištění požadované jistoty a stability.

Včasnost řešení ESG agendy je klíčovým komponentem zmírnění rizika nejistoty podniků. Pokročilé podniky doporučují co nejvčasnější zahájení z důvodu potřeby zorientování se v tak rozsáhlé agendě a požadavcích. Uvádí také možnosti jen postupné aplikace požadavků a potřebu dostatečného času na řešení překážek, které se vyskytnou často až v průběhu procesu implementace. Podniky by se měly připravit na časově náročný a nepředvídatelný prvotní sběr dat a případnou konsolidaci.

Včasné zahájení procesu implementace je současně podmínkou pro integraci ESG agendy s byznysem. Pro podniky je důležité se vyhnout neefektivnímu formalismu, kdy ESG agenda leží mimo to, co považují za reálný byznys. Podniková udržitelnost potřebuje být úzce navázána na poskytované produkty, služby a podnikové finance.

Interní budování základů udržitelnostní gramotnosti a hlubšího know-how se aktuálně jeví jako nejčastější řešení ESRS implementujících podniků. Konference a školení byly často označovány jako málo přínosné a opakující se. Chybějící znalosti, které podnik využívá opakovaně a frekventovaně je vhodné strukturovaně budovat interně. Naopak je vhodné identifikovat unikátní projekty implementace, kde je efektivnější si najmout externí odborníky. V tomto ohledu je dále doporučováno v rámci těchto projektů smluvně zajistit přenos know-how externích odborníků na interní tým. Výstupem projektu může být například i úplný seznam metodik a zdrojů používaných poradci, což rozšiřuje nástroje a odbornost interního týmu.

ESG manažeři by se měli připravit na komplexní a často předem neformulované požadavky na jejich pozici. Agenda se pohybuje od zajišťování zdrojů a diskuze s vedením po řešení nedostatečné interní kapacity, přes komunikační výzvy spojených s odporem zaměstnanců i dodavatelů až po zajištění vysoké odbornosti ve výrazně odlišných oborech a tématech.

Projektový plán

Implementace ESRS je projektovou novinkou, která je ještě multidimenzionální a multioborová, tudíž těžko předvídatelná a složitá pro časové i nákladové odhady. Každý projekt však může být dobře popsán a rozfázován. Kvalitní projektový plán tak pro podniky znamená efektivní implementaci a pro zapojené osoby méně stresu a tlaku.

Pro praxi se jeví jako velmi výhodné, aby vznikl obecný modelový ESRS projektový plán, který by kromě potřebných finančních a dalších zdrojů detailně popisoval potenciální (nebo nejčastější) problémy a jejich možná řešení. Podniky by tak získaly plán implementace ESRS, který by pomohl eliminovat právě problémy často vznikající v průběhu implementace a nastavit správná očekávání implementujících podniků. Současně by plán sloužil jako podklad pro rozhodování, zda chce daný podnik implementaci ESG podstoupit.

9.4.2 Doporučení pro státní instituce a regulátora

Stabilita právního rámce, který formuje podmínky pro podnikání a spoluvytváří potřebu zavádění podnikové udržitelnosti, je základní podmínkou pro úspěšnou implementaci ESG, resp. jakýchkoliv komplexních konceptů a požadavků na byznys. Tento požadavek podniků by veřejné instituce měly být schopny splnit a podniky to považují za jejich prioritní úkol.

Další prohlubování požadavků na ESG reporting by mělo být rozfázované a mělo by vycházet od podložené potřeby podrobnějších dat o podnikové udržitelnosti pro jejich uživatele, například s ohledem na velikost společností a jejich předpokládaný dopad na provádění veřejných politik v oblasti životního prostředí či sociální. Dynamika prohlubování těchto požadavků by měla být aktivně určována uživateli těchto dat, kteří si potřebují paralelně osvojovat schopnost tato draze získaná data pro své legitimní účely používat.

9.4.3 Doporučení pro asociace a svazy

Podniky se shodují na potřebě centrálního přístupu, který by snížil jejich náklady na řešení společných úkolů a výzev. Tato potřeba však od podniků zaznívá separátně a zdá se, že tato jejich vůle neresonuje na úrovni jejich existujících podnikových organizací či platform.

Existuje zde tedy příležitost pro podnikové asociace stát se centrální platformou se sjednocující rolí a hospodářem centrálních zdrojů poskytnutým podniky na tuto agendu. Mezi úkoly, které podniky vykrývají vlastními kapacitami a které by mohly být řešeny centrálně patří i) jednotný výklad ESRS a ii) zajištění příkladů zveřejnění k jednotlivým datovým bodům ESRS. Asociace by dále mohly zajišťovat formulované potřeby jako jsou iii) kvalitní české překlady, iv) více detailních návodů a metodik pro implementaci či v) informace a návody pro jednotlivé sektory.

9.5 Limity výzkumu

Celkově považujeme výsledky výzkumu za dobře zobecnitelné a konzistentní, což podporuje i pozitivní překryv zjištění s jinými výzkumy a studiemi v rámci **Literární rešerše**.

Data

Za klíčový limit našeho výzkumu považujeme vzorek podniků. Zahrnuté podniky jsou zejména velké a pokročilejší v oblasti podnikové udržitelnosti. Pro minimalizaci tohoto limitu jsme aplikovali

triangulaci dat, zejména ve formě proxy rozhovorů s poradci. I přes tato opatření doporučujeme závěry výzkumu vnímat s rizikem možného systematického zkreslení ve prospěch vyspělejší praxe. Z povahy výzkumu nepředpokládáme, že sektorově náhodné zastoupení podniků ve vzorku má dopad na výsledky.

Data výzkumu zachycují stav praxe v období září 2024–červen 2025. S ohledem na dynamiku výkladu ESRS, relevantní legislativu a související metodiky je nutná opatrnost při přenosu závěrů v budoucích obdobích, kde může být kontext výrazně odlišný. Současně byla data sbírána v českém institucionálním a tržním prostředí, což může omezovat přenositelnost závěrů do jiných zemí.

Subjektivita výzkumníků

Dalším limitem, který mohl ovlivnit výsledky výzkumu, je fáze kódování a tematizace dílčích výpovědí, neboť v rámci kódování dochází k určité interpretaci. Toto riziko bylo redukováno konzultacemi mezi výzkumníky ohledně hlavních motivů a dále triangulací dat. V několika případech interpretačních nepřesností výzkumníci přezkoumali původní výpovědi a úsek kódovali znovu společně.

9.6 Negativní povaha výzkumu

Čtenář této výzkumné zprávy by mohl získat dojem, že se jedná o ryze negativní pohled a kritiku standardů ESRS, samotných podniků a veřejných institucí či celého konceptu podnikové udržitelnosti. Proto zde zdůrazňujeme, že předmětem tohoto výzkumu bylo zkoumání *výzev a problémů* spojených s implementací ESG a specificky ESRS. Pouze jako součást výpovědí byl zachycen i přínos ESRS a podnikové udržitelnosti pro podniky a společnost jako celek.

Tento výzkum řešil jen výšeč problematiky podnikové a společenské udržitelnosti, a jeho závěry by proto neměly být používány jako argument pro negaci ESRS a podnikové udržitelnosti. Cílem zkoumání výzev bylo právě poskytnout informace použitelné k efektivnějšímu, hospodárnějšímu a smysluplnějšímu využívání podnikových a institucionálních zdrojů. Až po pochopení výzev a bariér lze totiž efektivně identifikovat priority či oblasti pro investice. Na základě výsledků tohoto výzkumu je také možné uskutečnit další, již kvantifikované studie výzev při implementaci ESG či ESRS.

10. Závěr

Náš výzkum je primárně postaven na:

- 14 polostrukturovaných výzkumných rozhovorech se zástupci českých podniků,
- 2 moderovaných skupinových diskusích s dalšími 12 podniky,
- 3 expertních rozhovorech s poradci pokrývajících zkušenosti mnoha dalších podniků
- 1 kulatém stolu se zástupci MF ČR, MŽP ČR a SP ČR.

Tyto výzkumné aktivity byly uskutečněny v období září 2024–červen 2025. Výsledky výzkumu jsou ilustrovány bezmála 700 unikátními tematicky strukturovanými výroky, jež vznikly z 1586 původních kódovaných výroků. Tyto autentické výroky plasticky přibližují realitu implementace ESRS a obecně zavádění podnikové udržitelnosti firmami působícími na českém trhu. Závěry výzkumu jsou nejčastěji přenositelné zejména na velké podniky.

Výzkum odhaluje nejen očekávané systémové problémy implementace podnikové udržitelnosti, ale také nečekané spojené provozní a organizační výzvy podniků. Zjištění dokládají skutečnost, že ačkoliv se i v ČR dynamicky utváří nový obor podnikové udržitelnosti, vysoké nároky na zveřejňování definované standardem ESRS se rozcházejí s realitou byznysu, nedostatečnou metodickou podporou a novostí celé agendy. Společným jmenovatelem zůstává všudypřítomná nejistota. Podniky, které do implementace vstoupily, zjišťují, že jde o podstatně komplexnější a náročnější téma, než čekaly. Za hlavní zjištění ohledně výzev implementace podnikové udržitelnosti, specificky ESRS, lze považovat následující:

- Problematická absence stability pravidel a centralizovaného výkladu bude velmi pravděpodobně dále pokračovat. Na úrovni ČR neexistují kapacity k řešení.
- Potvrdilo se, že primární a téměř jedinou, avšak v dané fázi velmi účinnou motivací podniků implementovat ESG je regulatorní povinnost. Omnibus I současně ilustroval, jak je regulační motivace křehká.
- Implementace ESRS se ukázala být dramaticky náročnější, než podniky očekávaly. Důvodem podceňování je novost agendy a „snowball efekt“, kdy má projekt implementace výraznou tendenci se během procesu zvětšovat, jak dochází k odkrývání nedostatků. Tlak je umocněn časovým souběhem projektu s prioritizovaným finančním reportingem a auditem.
- Absence jednotných metodik a definic pro určité oblasti ESG vede k rozporuplným, chybným a neporovnatelným výsledkům.
- Výzkum odhalil, že jsou na ESG manažery kladena neslučitelná očekávání, která se mísí mezi technickou expertízou a regulatorní korektností, jednoduchou komunikací složité agendy, projektovým řízením a nositelem reálné změny k více udržitelnému podniku. ESG pozice nejsou v organizační struktuře spolehlivě ukotveny a jejich kompetence jsou značně limitované.
- Vzhledem k negativnímu vnímání ESG v části české společnosti je na osoby na ESG pozicích vytvářen značný tlak, který může zatěžovat jejich pracovní vztahy a působit jako bariéra ve výkonu jejich práce a samotné implementace.

10.1 Odpověď na Výzkumnou otázku 1 – Výzvy

Výzkum poskytuje rozsáhlý soubor hlavních výzev a překážek, kterým české podniky čelí při implementaci ESRS viz **Výzkumná otázka 1**. Detailní popis výzev je ilustrován výroky zástupců podniků, expertů na podnikovou udržitelnost a účastníků focus groups. Při implementaci podniky objektivně čelí velkému množství výzev. Složení a míra výzev vždy odráží specifický kontext podniku. Z výzev uvedených v hypotéze, viz **Hypotéza 1**, nebyla potvrzena pouze duplikace ohlašovacích povinností:

i. komplexnost standardů ESRS	Potvrzeno
ii. nedostatečná informovanost a odborné kapacity podniků v oblasti ESRS	Potvrzeno
iii. nezáměr ze strany vedení podniků	Nepotvrzeno ani nevyvráceno
iv. neodborné a neefektivní zapojování stakeholderů	Potvrzeno
v. neschopnost mapovat dodavatelský řetězec, zejména nepřímé vztahy (tier 2)	Potvrzeno
vi. obecný odpor vůči změně	Potvrzeno
vii. nedostatek vyčleněných interních zdrojů	Potvrzeno
viii. zaměňování plnění požadavků na zveřejňování o udržitelnosti dle ESRS za povinnou změnu byznysové strategie a rozhodování – potvrzeno a identifikováno jako další, málo diskutovaný aspekt standardizace veřejných zpráv o udržitelnosti,	Potvrzeno
ix. informační přetížení	Potvrzeno
x. kumulace menších bariér a stresorů	Potvrzeno
xi. nedostatečná dostupnost či neexistence metodik	Potvrzeno
xii. duplikace ohlašovacích povinností – nepotvrzeno	Nepotvrzeno

10.2 Odpověď na Výzkumnou otázku 2 – Míra připravenosti institucí

Z hlediska připravenosti českých státních institucí a podnikových asociací podporovat podniky při implementaci ESRS, viz **Výzkumná otázka 2**, nebyla **Hypotéza 2** potvrzena. Závěrem výzkum je, že:

- české státní instituce a podnikové asociace vykazují spíše nízkou míru připravenosti z důvodu především rozsahu a komplexity ESRS a náročnosti koordinace.
- Nedostatek know-how jsme nedokázali potvrdit ani vyvrátit.
- Míra připravenosti se odvíjí od výrazného nedostatku kapacit a politicky citlivého charakteru tématu podnikové udržitelnosti.

Výzkum odhalil zásadní nesoulad mezi očekáváním podniků a připraveností státu a asociací poskytnout jim v této oblasti podporu, typicky z důvodu nedostatku potřebných kapacit. Podpůrné nástroje pro zavádění podnikové udržitelnosti by si podniky měly hledat na straně podnikových asociací, tedy si je vytvářet samy.

10.3 Doporučení pro další výzkum

Na základě poznatků tohoto výzkumu identifikujeme následující významná témata pro další zkoumání:

- Jaký má dopad zavádění ESRS a podnikové udržitelnosti v ČR na malé a střední podniky, včetně vlivu na dynamiku jejich závislosti na velkých podnicích?
- Jaká jsou rizika zneužití zveřejňovaných dat o podnikové udržitelnosti (například dle ESRS)?
- Jak aplikace generativní AI ovlivňuje kvalitu interpretace komplexní regulace v oblasti podnikové udržitelnosti?
- Jaká je úroveň schopnosti uživatelů dat podnikové udržitelnosti je využívat?
- Jaká je společenská poptávka po udržitelnosti napříč EU a jaký je vliv těchto rozdílů na zavádění podnikové udržitelnosti?
- Mapování výskytu cíleného omezování externí komunikace podniků o své udržitelnosti („greenhushing“ či „strategické mlčení“) v ČR.

10.4 Váhled

I při implementaci podnikové udržitelnosti méně znamená více. Úspěšná implementace bude zahrnovat minimalismus a prioritizaci jen toho zásadního. Adekvátní centralizace a sdílená praxe zajistí kvalitu a nízkou náročnost opakujících se úkolů. Úspěšná strategie bude kombinovat rychlou compliance, levný datový provoz a cílené investice s prokazatelným dopadem na prosperitu podniku.

Regulatorní krajina se bude dále vyvíjet, ale regulace nezmizí. Roky 2026 a 2027 rozhodnou o tom, zda se ESG stane formalitou a nákladovou zátěží, nebo nástrojem řízení. Klíčem k úspěchu bude individualizovaná aplikace obecných poznatků, které se stále budou nadále utvářet. Pluralitní charakter oboru ESG povede k jeho dalšímu dynamickému vývoji. Úspěch implementace se bude odvíjet od schopnosti adekvátně zohlednit jedinečné podmínky každého podniku a od schopnosti akceptovat související nejistotu a nestabilitu. Ta bude nadále umocňována politicky citlivým a společensky polarizujícím charakterem tématu udržitelnosti.

Podniky budou nuceny se k agendě udržitelnosti nějak postavit. V nejbližší době se bude polarizace společnosti stále více propisovat i do polarizace přístupu k podnikové udržitelnosti. Situace bude ilustrována zejména extrémními hlasy jak odpůrců, tak podporovatelů agendy. Malá část celého trhu v této fázi bude stále více sázet buď na první, nebo na druhý přístup. První skupina podniků nebude omezovat svoji kapacitu na řešení bezprostředních provozních potřeb pro dlouhodobé rozvojové aktivity a investice reprezentované agendou ESG. Začne se jasněji formovat i druhá skupinka podniků, která bude bez ohledu na zákonné povinnosti zavádět principy podnikové udržitelnosti s cílem vytvářet dlouhodobou hodnotu.

V delším časovém horizontu bude zvýšená expozice (ať už pozitivní či negativní) podnikové udržitelnosti na trhu znamenat postupné zapojování více podniků a dalších subjektů do společné diskuze. Tyto podniky si začnou budovat vlastní postoj a vlastní know-how v této agendě. Ve střednědobém horizontu tato tichá neutrální většina trhu začne pragmaticky adoptovat byznysové ověřená opatření podnikové udržitelnosti vycházející z dvou extrémních přístupů viditelných na trhu.

Implementace podnikové udržitelnosti již byla nastartována. Ne revolucí, ale formou střednědobé evoluce se aktivní řízení podnikové udržitelnosti stane běžnou součástí byznysu. Věříme, že se vyprázdněný a ideologicky zatěžovaný termín ESG vytratí z našeho slovníku, protože se principy

podnikové udržitelnosti pragmaticky stanou součástí nejen strategického řízení, ale i běžného provozu firem.

10.5 Výzva k akci

Začněte teď.

Nesnažte se pokrýt vše. Zvolte si 3–5 nejvýznamnějších témat a proveďte nejzákladnější analýzy dostupných informací. Zohledněte váš specifický kontext, udržitelná aktivita jednoho podniku může být škodlivou aktivitou v jiném kontextu.

Zaveďte jednotný sběr dat. Interní reportingový manuál s indikátorovými listy ušetří spoustu času a problémů. Rovněž si založte katalog metodik. Externisty zapojujte tak, abyste budovali vlastní know-how. Takto si vybudujete robustní systém, který vám usnadní provozní i investiční rozhodování.

Přesuňte maximum individuálních nákladů na centrální úroveň. Buďte iniciátorem centralizace. Vyzvěte ke spolupráci ve vaší oborové platformě či podnikatelských asociaci. Vyžadujte právní stabilitu a jednotný výklad standardů a metodik a realistické příklady zveřejnění.

11. Reference a seznamy

11.1 Reference

- Barker, R. (2025). Corporate sustainability reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107280>
- Benameur, K. B., Mostafa, M. M., Hassanein, A., Shariff, M. Z., & Al-Shattarat, W. (2024). Sustainability reporting scholarly research: a bibliometric review and a future research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(2), 823–866. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00319-7>
- Birkmann, M., Funke, J., Gulbin, J., Meyer, L.-M., Sauer, M., & Wegmann, L. (2024). CSRD - Burdening Regulation or Opportunity for CSR Communication? A Qualitative Study on the Influence of the Corporate Sustainability Reporting Directive on Large German Companies. *Sound or Silence? Current Developments in Organizational Communication*, 10–41.
- Cambou, D. , F. M. , H. H. , K. N. , M. A. , R. M. , S.-O. E. , S. J. , & S. N. (2025). *The cumulative effects of EU sustainability legislation (CEULA): Impacts on Finnish firms*.
- Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC). (2023). *DRSC's survey on the implementation of ESRS at the German DAX 40 companies*.
- Donner, E. K., Meißner, A., & Bort, S. (2025). Moving from voluntary to mandatory sustainability reporting—Transparency in sustainable development goals (SDG) reporting: An analysis of Germany's largest MNCs. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 34(3), 900–911. <https://doi.org/10.1111/beer.12687>
- EFRAG. (2024). *Agenda Paper 05-03: Executive summary – Online survey responses: VSME Public Consultation [Paper submitted to EFRAG Sustainability Reporting Board]*.
- EFRAG. (2025a). *Amended ESRS Exposure Draft – Basis for Conclusions*. https://www.efrag.org/Sites/Default/Files/Media/Document/2025-07/Amended_ESRS_Exposure_Draft_July_2025_Basis_for_Conclusions.Pdf.
- EFRAG. (2025b). *FINAL FAQ EFRAG*. <https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-07/FINAL%20FAQ%20EFRAG.pdf>
- Evropská komise. (2025a). *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates... (COM/2025/80 final)*. <https://eur-lex.europa.eu/Legal-Content/EN/TXT/?Uri=CELEX:52025PC0080>.
- Evropská komise. (2025b, July 11). *Commission adopts “quick fix” for companies already conducting corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/document/download/095eb35f-1d45-4d86-b878-0224c5f1c5e2_en?Filename=250711-Esrs-Quick-Fix-Provisions-Modifications_en.Pdf.
- Evropská komise, G. ředitelství pro finanční stabilitu, finanční služby a unii kapitálových trhů. (2025c). *Omnibus I package – Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief*. <https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i>

package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6-billion-administrative-relief_en

Evropský parlament. (2022, November 10). *Sustainable economy: Parliament adopts new reporting rules for multinationals*. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221107IPR49611/Sustainable-Economy-Parliament-Adopts-New-Reporting-Rules-for-Multinationals>.

Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>

Frank Bold. (2024). *Preparation for implementation of the EU sustainability reporting standards: Assessment of 100 companies' reports, good practice examples and recommendations to businesses, auditors and policymakers*.

Funke, M. ;, Gulbin, J. ;, Meyer, J. ;, Sauer, L.-M. ;, & Wegmann, M. (2024). *CSRD-Burdening Regulation or Opportunity for CSR Communication? A Qualitative Study on the Influence of the Corporate Sustainability Reporting Directive on Large German Companies*.

Galeotti, R. M., Camilleri, M. A., Roberto, F., & Sepe, F. (2025). Stakeholder engagement disclosures in sustainability reports: Evidence from Italian food companies. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 34(1), 260–279. <https://doi.org/10.1111/beer.12642>

Galli, D., Torelli, R., & Caccialanza, A. (2024). Sustainability performance and sustainability reporting in SMEs: A love affair or a fight? *Journal of Management and Organization*, 30(3), 574–599. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.40>

Hristov, I., & Searcy, C. (2025). Integrating sustainability with corporate governance: a framework to implement the corporate sustainability reporting directive through a balanced scorecard. *Management Decision*, 63(2), 443–467. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1995>

Hummel, K., & Bauernhofer, K. (2024). Consequences of sustainability reporting mandates: evidence from the EU taxonomy regulation. *Accounting Forum*, 48(3), 374–400. <https://doi.org/10.1080/01559982.2024.2301854>

Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union. *Accounting in Europe*, 21(3), 320–355. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>

Kosi, U., & Relard, P. (2024). Are firms (getting) ready for the corporate sustainability reporting directive? *Sustainability Nexus Forum*, 32(1). <https://doi.org/10.1007/s00550-024-00541-1>

KPMG. (2024). *Addressing the strategy execution gap in sustainability reporting: 2024 Sustainability organization survey*.

Krčál, M. (n.d.). *Data Management and Reporting Design Aligned with ESRS*.

Kwarto, F., Nurafiah, N., Suharman, H., & Dahlan, M. (2024). The potential bias for sustainability reporting of global upstream oil and gas companies: a systematic literature review of the evidence. *Management Review Quarterly*, 74(1), 35–64. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00292-7>

- Leal Filho, W., Wall, T., Williams, K., Dinis, M. A. P., Fernandez Martin, R. M., Mazhar, M., & Gatto, A. (2025). European sustainability reporting standards: An assessment of requirements and preparedness of EU companies. *Journal of Environmental Management*, 380. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125008>
- Ministerstvo financí ČR. (2024). *Analýza dopadu Směrnice o podávání zpráv o udržitelnosti (CSRD) na podniky v České republice*. <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/financovani-udrizitelnosti/projekty/analiza-dopadu-smernice-o-podavani-zprav-o-udrzite>.
- Müller, M.; V. N. (2024). *CSRD Materiality Analysis – Early Adopter Insights*. https://bibliotecademediu.ro/Wp-Content/Uploads/2024/07/Date-Unknown-CSRD_Materiality_Analysis_early_adopter_insights_University_of_Cologne_compressed-1.Pdf.
- Nařízení Komise v Přenesené Pravomoci (EU) 2023/2772 Ze Dne 31. Července 2023, Kterým Se Doplnuje Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2013/34/EU, Pokud Jde o Standardy pro Podávání Zpráv o Udržitelnosti (2023).
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Pantazi, T. (2024). The Introduction of Mandatory Corporate Sustainability Reporting in the EU and the Question of Enforcement. *European Business Organization Law Review*, 25(3), 509–532. <https://doi.org/10.1007/s40804-024-00320-x>
- Raimo, N., L'Abate, V., Sica, D., & Vitolla, F. (2025). Integrated reporting and the Corporate Sustainability Reporting Directive: bridging the gap or growing apart? *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2024-2408>
- Rusu, T. M., Odagiu, A., Pop, H., & Paulette, L. (2024). Sustainability Performance Reporting. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 16, Issue 19). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su16198538>
- Setyaningsih, S., Widjojo, R., & Kelle, P. (2024). Challenges and opportunities in sustainability reporting: a focus on small and medium enterprises (SMEs). *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2298215>
- Sexl, S.; N. C.; L.-H. S. (2024). *The State of ESG & Sustainability Reporting: Challenges and Recommendations for 2025*.
- Silvestri, R.; K. J. (2023). *CFA Institute Survey Report on the ESG Regulatory Framework in the EU*.
- Směrnice Evropského Parlamentu a Rady (EU) 2022/2464 Ze Dne 14. Prosince 2022, Kterou Se Mění Nařízení (EU) č. 537/2014 a Směrnice 2013/34/EU, Pokud Jde o Podávání Zpráv Podniků o Udržitelnosti (2022).
- Sundarasan, S., Zyznarska-Dworczak, B., & Goel, S. (2024). Sustainability reporting and greenwashing: a bibliometrics assessment in G7 and non-G7 nations. In *Cogent Business and Management* (Vol. 11, Issue 1). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320812>
- Traxler, A. A., Schrack, D., Greiling, D., Feldbauer, J., & Lautner, M. (2023). The interplay of sustainability reporting and management control – an exploration of ways for dovetailing to develop reporting

beyond accountability. *Journal of Applied Accounting Research*, 26(6), 160–182. <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2022-0222>

University of Cologne. (2023). *CSRD double materiality analysis: Survey of DAX 40 companies*.

Wagenhofer, A. (2024). Sustainability Reporting: A Financial Reporting Perspective. *Accounting in Europe*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398>

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

Yahaya, O. A. (2025). Sustainability reporting quality in the face of the board of directors. *Journal of Sustainability Accounting and Management Education*, 11(1), 2040. <https://doi.org/10.20408/jsame.v11i1.59>

11.2 Seznam použitých zkratk

Zkratka	Význam
ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
AI	Artificial Intelligence / umělá inteligence
AR	Applicational requirements (v kontextu ESRS)
ATOZ	ATOZ Group – poradenská a mediální skupina
BI	Business Intelligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CDP	Carbon Disclosure Project
CFO	Chief Financial Officer
CO	Oxid uhelnatý
CRIF	Czech Credit Bureau, a.s.
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CZK	Česká koruna
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DMA	Double Materiality Assessment
DNSH	Do No Significant Harm principle
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee (Německý výbor pro účetní standardy)
ECB	European Central Bank
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESEF	European Single Electronic Format
ESG	Environmental, Social and Governance
ESPR	Ecodesign for Sustainable Products Regulation
ESRB	European Systemic Risk Board
ESRS	European Sustainability Reporting Standards

ESRS VSME	Voluntary Standards for Small and Medium-sized Enterprises
EU	European Union
EU ETS	EU Emissions Trading System (Systém obchodování s emisemi)
EUDR	EU Deforestation Regulation
EUR	Euro
EY	Ernst & Young (poradenská společnost)
FAQ	Frequently Asked Questions
FG	Focus Group
FTE	Full-Time Equivalent
GDPR	General Data Protection Regulation
GHG	Greenhouse Gas
GPT	Generative Pretrained Transformer
GRI	Global Reporting Initiative
H&S	Health and Safety
HR	Human Resources
IFRS	International Financial Reporting Standards
IRO	Impact, Risk, and Opportunity (v rámci ESRS)
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
ISPOP	Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností
ISSB	International Sustainability Standards Board
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler (poradenská společnost)
LGBTQ	Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning
LLM	Large Language Model
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MSP	Malé a střední podniky
MSP ČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
MŽP ČR	Ministerstvo životního prostředí
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NKEP	Národní klimaticko-energetický plán
OSN	Organizace spojených národů
OZE	Obnovitelné zdroje energie
PATM	Policies, Actions, Targets, Metrics (v rámci ESRS implementace)
PPŽ	Program Prostředí pro Život
SBT	Science-Based Targets
SDG	Sustainable Development Goals
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
TSI	Technical Support Instrument (nástroj EU pro technickou podporu)
UK	United Kingdom
USA	United States of America

11.3 Seznam tabulek a grafů

11.3.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrnné metriky pro vzorek 14 zkoumaných podniků. Informace byly získány z veřejně dostupných zdrojů, zejména účetních závěrek.	11
Tabulka 2: Metody sběru dat. Tabulka poskytuje přehled všech aplikovaných metod, časové období jejich uskutečnění a základní popis s kvantifikací.....	13
Tabulka 3: Seznam původních témat (kódů) na základě kvalitativní analýzy 14 polostrukturovaných rozhovorů s podniky včetně definice kódu pro objektivní zařazení a četnosti výroků (obsahuje duplikace napříč kódy).	15
Tabulka 4: Výsledky testování hypotézy 1 o klíčových výzvách podniků při implementaci ESRS v rámci literární rešerše. Rozřazeno na a) potvrzené, b) nepotvrzené a c) nové výzvy.....	27

11.3.2 Seznam grafů

Graf 1: Počty citací publikací jednotlivých dotazů vyhledávání Q1-Q3 (popis viz výše).	19
Graf 2: Top 15 autorů dle součtu počtu citací. V závorce je uveden počet neduplicitních publikací (velikost křížku).....	20
Graf 3: Průměrné hodnocení významnosti 11 podtémat požadavků identifikovaných podniky. Hodnocení poskytli všichni účastníci kulatého stolu.	76

12. Přílohy

12.1 Příloha A: Okruhy a otázky pro vedení rozhovorů s podniky_verze 1.0

Okruhy a otázky vznikly na základě **Literární rešerše** a následných poznámek z pilotního rozhovoru uskutečněného 15.11.2024.

Okruh	Podotázky
Představení respondenta	<i>Mohl/a byste se prosím představit a stručně popsat svou roli ve společnosti? Jak dlouho na pozici působíte?</i>
	<i>Jaké jsou Vaše hlavní odpovědnosti navázané na implementaci ESRS? Kdo nebo jaký tým má reporting podle ESRS na starosti?</i>
Současný stav implementace ESRS	<i>Jaké konkrétní kroky jste již podnikli v souvislosti s implementací ESRS? (Due diligence, identifikace IROs, hodnocení rizik, dvojí materialita i datových bodů, nastavení procesu reportingu, sběr dat)</i>
	<i>Jaké kroky plánujete do budoucna?</i>
	<i>Jak byste ohodnotil/a náročnost kroků které Vás v blízké době čekají.</i>
	<i>S jakými výzvami spojenými s implementací ESRS jste se setkali?</i>
Povědomí a porozumění ESRS	<i>Jak byste ohodnotil/a úroveň znalosti ESRS ve Vaší společnosti?</i>
	<i>Jakým způsobem Vaše společnost získává informace o požadavcích ESRS?</i>
	<i>1. Máte k dispozici metodiky nebo nástroje, které Vám pomáhají s implementací? 2. Můžete uvést příklady?</i>
Podpora vedení a organizační výzvy	<i>Jaký je postoj vrcholového vedení k implementaci ESRS?</i>
	<i>Jaké vnímáte dopady implementace ESRS na strategii a rozhodovací procesy ve Vaší společnosti?</i>
	<i>Jak se vypořádáváte s komplexností standardů ESRS?</i>
Komplexnost a technické aspekty ESRS	<i>1. Zažil/a jste na své pozici situace, kdy množství informací bylo obtížné zvládnout? 2. Jak jste to řešil/a?</i>
	<i>Jak byste ohodnotil/a datovou připravenost Vašeho podniku na ESRS?</i>
	<i>1. Setkal/a jste se s duplikací ohlašovacích povinností vůči jiným regulacím? 2. Jak jste tuto situaci řešil/a?</i>
Zapojení	<i>Jakým způsobem zapojujete externí a interní stakeholdery do procesu identifikace</i>

stakeholderů a řízení hodnotového řetězce	<i>a hodnocení rizik a následně řízení podniku?</i>
	<i>1. Uskutečnili jste mapování hodnotového řetězce?</i> <i>2. Jaké výzvy jste zaznamenal/a, zejména u nepřímých vztahů (tier 2)? Můžete uvést příklady, jak tyto výzvy řešíte?</i>
	<i>Jak velké části Vašeho podniku se implementace ESRS dotýká?</i>
Odpor ke změně	<i>Jsou podle Vás ve Vaší společnosti věnovány přiměřené zdroje (lidské, finanční, znalostní) pro implementaci ESRS?</i> <i>1. Setkal/a jste se ve Vaší společnosti s nějakým odporem vůči změnám spojených s ESG?</i> <i>2. Jak se projevoval?</i>
	<i>Vnímáte nějaké další výzvy spojené s ESRS, které jsme dosud neprobrali?</i>
Závěr a doporučení	<i>U jakých výzev byste ocenili podporu (zejména MF ČR a SP ČR) a jakou?</i> <i>Chtěl/a byste ještě něco dodat nebo zdůraznit?</i>

12.2 Příloha B: Okruhy a otázky pro vedení rozhovorů s podniky__verze 2.0

Dne 17.1.2025 proběhla předběžná analýza zjištění z prvních pěti uskutečněných rozhovorů. Na základě nově získaných informací došlo k úpravě struktury rozhovoru. Jmenovitě se jednalo o rozšíření a upřesnění tématu „Zapojení stakeholderů a řízení hodnotového řetězce“, reformulaci tématu „Odpor ke změně“ na „Kapacity a změny“ a zobecnění jedné jeho podotázky a doplnění nové podotázky týkající se míry dopadu změn.

Okruh	Podotázky
Představení respondenta	<i>Mohl/a byste se prosím představit a stručně popsat svou roli ve společnosti? Jak dlouho na pozici působíte?</i> <i>Jaké jsou Vaše hlavní odpovědnosti navázané na implementaci ESRS? Kdo nebo jaký tým má reporting dle ESRS na starosti?</i>
Současný stav implementace ESRS	<i>Jaké konkrétní kroky jste již podnikli v souvislosti s implementací ESRS? (Due diligence, identifikace IROs, hodnocení rizik, dvojí materialita i datových bodů, nastavení procesu reportingu, sběr dat, revize a nastavení PATM)</i> <i>Jaké kroky plánujete do budoucna?</i> <i>Jak byste ohodnotil/a náročnost kroků které Vás v blízké době čekají.</i>
Povědomí a porozumění	<i>S jakými hlavními výzvami spojenými s implementací ESRS jste se zatím setkali/vypořádali?</i> <i>Jak byste ohodnotil/a úroveň znalosti ESRS ve Vaší společnosti?</i>

ESRS	<i>Jakým způsobem Vaše společnost získává informace o požadavcích ESRS?</i> <i>1. Máte k dispozici metodiky nebo nástroje, které Vám pomáhají s implementací?</i> <i>2. Můžete uvést příklady?</i>
Podpora vedení a organizační výzvy	<i>Pokud ho znáte, můžete popsat, jaký je postoj vrcholového vedení k implementaci ESRS?</i> <i>Jaké vnímáte dopady implementace ESRS na strategii a rozhodovací procesy ve Vaší společnosti?</i> <i>Obecně: Napadá Vás jak by implementace ESRS mohla snížit konkurenceschopnost podniků v ČR?</i>
Komplexnost a technické aspekty ESRS	<i>Jak se vypořádáváte s komplexností standardů ESRS?</i> <i>1. Zažil/a jste na své pozici situace, kdy množství informací bylo obtížné zvládnout?</i> <i>2. Jak jste to řešil/a?</i> <i>Jak byste ohodnotil/a datovou připravenost Vašeho podniku na ESRS?</i> <i>1. Setkal/a jste se s duplikací ohlašovacích povinností vůči jiným regulacím?</i> <i>2. Jak jste tuto situaci řešil/a?</i>
Zapojení stakeholderů a řízení hodnotového řetězce	<i>1. Uskutečnili jste mapování hodnotového řetězce?</i> <i>2. Jaké výzvy jste zaznamenal/a, zejména u nepřímých vztahů (tier 2)? Můžete uvést příklady, jak tyto výzvy řešíte?</i> <i>Zapojujete podnikem dotčené skupiny lidí, například zaměstnance, do procesu identifikace a hodnocení rizik a následně řízení podniku? Jaké další skupiny lidí zapojujete? Jakým způsobem je zapojujete?</i>
Kapacity a změny	<i>Jak velké části Vašeho podniku se implementace ESRS dotýká?</i> <i>Jaké hlavní změny implementace ESRS do Vašeho podniku přinesla nebo přinese?</i> <i>Na jaké zdroje je podle Vás implementace ESRS nejnáročnější (např., časové, lidské, finanční, znalostní)? Můžete zdůvodnit proč?</i> <i>1. Setkal/a jste se ve Vaší společnosti s nějakým odporem vůči změnám spojených s ESG?</i> <i>2. Jak se projevoval?</i>
Závěr a doporučení	<i>Vnímáte nějaké další výzvy spojené s ESRS, které jsme dosud neprobrali?</i> <i>U jakých výzev byste ocenili podporu (zejména MF ČR a SP ČR) a jakou?</i> <i>Chtěl/a byste ještě něco dodat nebo zdůraznit?</i>

12.3 Příloha C: Poklady pro návrh výzkumu poskytnuté partnery

12.3.1 MF ČR

Zaslané otázky ke zvážení a zahrnutí do hloubkových rozhovorů:

- Jaké jsou hlavní organizační, institucionální nebo správní problémy, kterým podniky čelí v rámci procesu podávání zpráv?
- Které národní databáze podniky využívají pro podávání zpráv o udržitelnosti?
- Které zahraniční databáze podniky využívají pro podávání zpráv o udržitelnosti (v souvislosti s hodnotovým řetězcem)?
- Které údaje nebo databáze poskytované veřejnou správou na centrální úrovni by podnikům usnadnily plnění požadavků na zveřejňování?
- Které údaje je náročné získat v souvislosti s vykazováním informací o hodnotovém řetězci (zejména se zaměřením na obtíže, kterým čelí malé a střední podniky při poskytování konkrétních údajů a informací)?
- Které metodiky a standardy, na něž se odkazuje v ESRS, podniky nejčastěji používají ke splnění požadavků na zveřejňování?
- Které pojmy nebo požadavky na zveřejňování uvedené v ESRS nejsou v České republice dosud zavedeny nebo postrádají jasný výklad?
- Jaká data již podniky vykazují v souvislosti s požadavky jiných předpisů a která zároveň požadují Evropské standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti?
- Jakým hlavním problémům čelí zahraniční mateřské společnosti, které dosud nebyly v ČR identifikovány?
- Jak zahraniční mateřské společnosti řeší nejasnosti ohledně pojmů jako například přiměřené bydlení, přiměřená mzda, rovnost žen a mužů a splatnost faktury?
- Připravují podniky spolu se správou o udržitelnosti zároveň i dokumenty potřebné k následnému auditu?

12.3.2 MŽP ČR

Shrnutí z workshopů jarní ESG konference MŽP 2024:

Hlavní a opakující se podněty/potřeby:

- Vytvoření rozcestníku pro datové zdroje, metodiky, stávající legislativu s propojením na jednotlivé části reportingu
- Poskytnutí vzorových reportů, referenční hodnoty
- Vytvoření databáze expertů – odborně způsobilé/autorizované osoby
- Organizace workshopů, setkávání k tématice ESG, vzdělávání a osvěta veřejnosti
- Vyjasnění terminologie a překladu z AJ

Podněty jednotlivých skupin:

E1 Změna klimatu

V současné době panuje velká nepřehlednost v dostupných a použitelných datech. Chybí informační platforma, která by shrnovala mimo jiné modely klimatických dopadů na národní i mezinárodní úrovni.

- Problematické oblasti, u kterých je poptávka po metodikách:
 - Metodika pro postup při transpozici cíle vyhovujícího cíli snižování GHG emisí v t CO₂e (1,5 °C)
 - Metodika pro naplňování požadavků E1-9 – Předpokládané finanční následky významných fyzických rizik a rizik přechodu a potenciálních příležitostí souvisejících s klimatem
 - Metodika určování dvojí významnosti
 - Metodika určení benchmarků
 - Obecně problematika Scope 3 emisí

E2 Znečištění

- Propojení stávajících ohlašovacích povinností s ESG reportingem, tj. aby nedocházelo k duplikaci informačních toků. Ideálně, aby výsledný systém byl schopen vytvořit část ESG reportu.
- Chybí i datový standard pro ohlašovací povinnosti
- Je potřeba vyjasnit úroveň detailu reportování

E3 Vodní a mořské zdroje

- Potřeba kampaně státní správy, která představí již stávající možnosti (aplikace, databáze, weby, strategie, plány atd.) a nabídne již sbíraná data
- Konkrétně např. chybí informace o tom, kde je možné najít predikce kvality a kvantity jednotlivých vodních toků a podzemních zdrojů vody s ohledem na změnu klimatu s výhledem na rok 2030 a dále

E4 Biodiverzita

- Firmy by ocenily katalog modelových intervencí k podpoře biodiverzity, použitelných kompenzací a offsetů
- Chybí metodologie, jak dospět k finančnímu vyjádření (pro reportování ekosystémových služeb apod.)
- Chybí ukazatele, které by dávaly více informací než neurčitý popis partikulárního stavu: indikátor stavu ekosystémů, prahové hodnoty biodiverzity a podobně

E5 Odpady

- Není transparentnost v tom, co s odpady dělá odpadová firma – upravit kód nakládání s odpady v ISPOP do většího detailu
- Sjednotit vykazování dat, která jsou sdílená v rámci odpadového hospodářství ČR (ISPOP, ČSÚ, Ekokom)
- Referenční hodnoty k posouzení a porovnání

S1+S2 Vlastní pracovní síla a pracovníci v hodnotovém řetězci

- V otázce diverzity a rozmanitosti je česká legislativa pozadu – ukotven pouze politický/náboženský rozměr, nikoliv např. LGBTQ+

- Metodika pro sledování/vyhodnocování v rámci pracovníků v hodnotovém řetězci – jaký detail, co je dostatečné

S3 Dotčené komunity

- Nejasné pojetí termínu komunita – potřeba komunikace/osvěty veřejnosti – mají svá práva a mají se podílet na dění ve svém okolí

G1 Chování podniku

- Dostupná data z veřejných zdrojů typu obchodní rejstřík a sbírka listin, která bude možno propojit s automatizovanými systémy – identifikace malého a středního podniku
- V některých zemích v platnosti národní zákony pro udržitelnost v dodavatelských řetězcích – může se propisovat do českého prostředí
- V ČR dlouhá soudní řízení – kontext pro vykazování odsouzení a případy korupce a úplatkářství
- Problematické sledování stavu soudního řízení v případě propuštění či odchodu zaměstnance v případě, kdy se kauza dotýká podniku

12.4 Příloha D: Výsledky focus groups

Jakub Adamec (moderování diskuze, tvorba výsledků a zprávy)

Matúš Púll (organizace a zápisy)

Focus group 1

Místo konání: Sustainability Summit, Cubex centrum, Salónek

Termín konání: 15:30-16:30, 10.4.2025

Účastníci FG1 (8/12 účastníků): Omnicom Media Group, s.r.o., ORLEN Unipetrol RPA s.r.o., Správa železnic, státní organizace, NAY-DATART a.s., Lučební závody Draslovka a.s. Kolín, ASIO TECH, spol. s r.o., Kofola ČeskoSlovensko a.s., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, CRIF – Czech Credit Bureau a.s.

Focus group 2

Místo konání: Sustainability Summit, Cubex centrum, Salónek

Termín konání: 16:40-17:40, 10.4.2025

Účastníci FG2 (4/13 účastníci): Alleima CZ spol. s r.o., Deloitte Audit s.r.o., Změna k lepšímu, z. s., anonymizovaný účastník (podnik řešící implementaci ESRS)

Popis průběhu

Focus group 1 a focus group 2 zahrnují 8 a 4 účastníky. Hlavní část účastníků tvořily podniky, které již mají zkušenosti s implementací ESRS a některé i s vydáním a auditem první ESRS zprávy o udržitelnosti. Tento vzorek byl doplněn o účastníky působící jako poradci, analytici a akademičtí pracovníci. Tímto bylo zajištěno více pohledů s důrazem na reálnou praxi podniků, což je záměr výzkumu.

Cílem focus groups, který byl v úvodu účastníkům vysvětlen, byla prioritizace klíčových výzev při implementaci ESRS a otevřená diskuze na i) výzvy implementace ESRS ii) jejich řešení.

12.4.1 Hlavní výzvy a překážky identifikované účastníky focus groups

Tabulka: Výsledky hlasování klíčových výzev

Vyberte výzvy, které považujete za problematické.	FG 1 (8)	FG 2 (4)	Celkem (12)
Nedostatek know-how a nutnost jeho budování	73%	83%	76%
Komplexnost metodik ESRS	64%	100%	76%
ESRS datové body a práce s nimi	82%	50%	71%
Sběr dat interně i v rámci hodnotového řetězce (value chain)	73%	67%	71%
Nejistota ohledně toho, co je „správně“ a co „špatně“	73%	67%	71%
Vytíženost interních kapacit	73%	50%	65%
Neexistence metodik pro zavádění ESG reportingu	64%	50%	59%
Špatná interní a externí expertíza	55%	67%	59%
Obecný odpor vůči změnám	36%	100%	57%
Správné definice ukazatelů	55%	50%	53%
Kumulace úkolů	55%	50%	53%
Negativní postoje vůči udržitelnosti	36%	83%	52%
Nejistota přínosu reportingu	36%	50%	41%
Nedostatek zdrojů	36%	50%	41%
Informační přetížení	45%	17%	36%
Právní a politická nejistota	27%	50%	35%
Nezájem vedení	18%	33%	23%
Nezájem zaměstnanců	18%	17%	18%
Nejasné oddělení řízení udržitelnosti od reportingu informací o udržitelnosti	9%	17%	12%

Výzvy – Diskuze FG1

VÝKLAD ESRS A NEJEDNOTNOST

- ESRS často požadují vlastní subjektivní definice různých jevů. Avšak neexistuje již dobrá praxe a příklady, jak tyto definovat. Je tedy nutné nově vytvářet interní definice, které často neexistují. Poradci také nemohou přijít s všeobecnými definicemi a navíc takové ani nemají.
- Velmi často různé subjekty vykládají ESRS standardy jinak (poradci a auditoři), jejich názory se občas mění i v čase (to umocňuje nejistotu a bezmocnost při korektní implementaci)
- Často dochází k rozhodnutí bez dostatečného množství informací, například podniky nemusí vědět o možnosti využít odhadů v rámci výpočtu emisí skleníkových plynů ve Scope 1 a Scope 2 případně dalších usnadňujících metodicky korektních řešení, které výrazně sníží náročnost.
- Praxe ukazuje rozdílné pochopení/interpretace datových bodů. Pokud podnik není naprosto standardní (což není asi žádná) potom více či méně datových bodů a požadavků na zveřejnění nepasuje. Dále tyto auditor vykládá jinak a tím vzniká chybovost na základě výkladu, kterou nelze předem vykryt.

- Auditor nás porovnává s velkými globálními firmami a očekávají od nás stejné opatření jako od globálních zejména v lidských právech, dětské práci.

NEDOSTATKY SAMOTNÝCH STANDARDŮ ESRS

- Nekvalitní český překlad ESRS, nesoulad s českými termíny a legislativou. Z toho důvodu jsou české podniky, které operují v českém jazyce využívat anglickou verzi ESRS.
- ESRS zmatečně kombinují požadavky na zveřejňování a aplikační požadavky (AR).
- Zdroje, které poskytuje EFRAG (Q&A, IG 1,2 a 3) jsou nedostačující jak obsahem, tak srozumitelností. Současně jsou velmi roztržštěné a nejasně propojené a často na sebe ani nenavazují a neodkazují.
- V rámci měření uhlíkové stopy není veřejně dostupný nástroj (zdarma). Datové body, jsou nad rámec GHG Protocolu a tím způsobují nejasnost v použití jednotné metodiky.

DATA

- K ESRS E2 mikroplasty neexistují datové body a jak se mají ukazatele měřit a stanovovat. Není jasná definice mikroplastu. Při vlastní analýze podnik došel k extrémnímu závěru, že vyrábí více mikroplastů, než aktuálně udává celá EU.
- Problém ESRS reportingu je různorodost potřebných dat. Například podklady pro uhlíkovou stopu nejsou všechny dostupné ke konci roku. Dochází k extrémnímu časovému presu, když jsou podklady k dispozici na konci února a finalizace reportu pro audit musí být do konce března.
- Zajímavostí je, že při testování tří různých platform pro výpočet uhlíkové stopy vyšly každá s výrazně rozdílnými výsledky.
- Problematické na reporting jsou zejména informace o biodiverzitě, hodnotovém řetězci a dotčené komunitě.
- Chybí spousta drobných dat, např. informace o chladičích.

KAPITÁL

- ESG reporting dle ESRS je pro některé podniky drahý a nepřiměřeně zatěžuje firmu. Je nutné najmout lidi a navýšit interní kapacitu. Podniky dále často musí zajistit finance na audit a konzultanty pro výpočet uhlíkové stopy, analýzu klimatických rizik a další metodicky náročné aspekty přípravy na reporting.
- Funguje zde jakýsi snowball efekt. Samotný projekt implementace ESRS má výraznou tendenci se během procesu zvětšovat, jak dochází k novým zjištěním a odкрývají se nové problémy a nedostatky.
- V praxi dramaticky rostou požadavky na ESG a data, což dopadá na celý podnik, který nemá připravený tým, nástroje a kapacity se s tímto vyrovnat, čímž vzniká veliký tlak na zodpovědné osoby.
- Implementace znamená hodně agendy vyslané na velké množství lidí ve firmě. Někdo se této agendě musí věnovat na 100 % a dále spousta lidí přibírá velké množství práce k jejich stávající. To vyvolává nechuť a lidi demotivuje.
- Velmi nešťastný a náročný je časový souběh ESG reportingu s finančním reportingem a auditem. Většina zaměstnanců prioritizuje agendu navázanou na zavedený finanční reporting. ESG reporting pak naráží na odpor pro přetíženost a nízkou prioritizaci.
- Podniky, které ESG reporting podstupují dobrovolně často agendu odkládají a reálně se řeší až za finančními otázkami. I proto je ESG reporting zdlouhavý.

- Konzultanti nás měli provést za nižší miliony. Realita byla, že jsme dostali prvotní návod, a aktuálně když máme technické a specifické dotazy tak konzultanti nevědí.
- Ve velkých firmách existuje pouze jediná priorita, a to navyšování zisku. Je tedy problém, pokud dám nižší miliony do tvorby reportu, místo abych investoval do hmatatelné udržitelnosti, na jejíž realizaci mi již nezbyvá.

Výzvy – Diskuze FG2

DATA

- Je velmi náročné zajistit spolehlivost dat, například z Asie a z dalších odlišných trhů.
- Aktuálně je velká výzva pochopit, co je nutné minimum, které se týká daného podniku a jak to vysvětlit i dodavateli.
- Ze strany dodavatele roste množství požadavků od zákazníků, kteří, často každý měsíc, vyžadují různá data, například výpočty uhlíkové stopy, které se ještě mohou lišit na základě použité metodiky.

NEZOHLEDŇOVÁNÍ KONTEXTU PODNIKU

- Zahraniční matka vytváří tlak v oblasti ESG na dceřiné podniky. Od matky je velmi nízká informovanost, řízení a není poskytnut dostatek zdrojů pro ESG oblast. Bez znalosti kontextu dceřiného podniku matka definuje nereálné požadavky na ESG opatření. Tyto opatření vycházejí z analýz zpracovaných (včetně hodnocení dvojí významnosti) na úrovni matky a nikoliv samotného podniku.
- Zásadní otázka je, jak napasovat ESG reporting na specifický byznys model daného podniku.
- Neexistuje praxe a doporučení a pomůcka, co je ještě rozumné požadovat po dodavateli. Komplexnost dodavatelského řetězce se velmi odlišuje na základě byznysu, například podnik může mít velmi odlišné dodavatele (velká, malá firma, evropská, asijská). Každý z těchto subjektů pak vyžaduje jiný přístup ke komunikaci a ke sběru dat, což je velmi nákladné a problematické k zajištění.

SMYSLUPNOST

- Při identifikaci dopadů není zcela jasné, jak jasně oddělit, co je zodpovědnost fyzického výrobce, a co je zodpovědnost zadavatele výroby.
- Komplexnost a náročnost ESRS reportingu přinesla novou percepci, která se zúžila na sestavení reportu, za kterým už není vidět proč se dělá.

12.4.2 Doporučení a návrhy řešení od účastníků focus groups

Níže jsou podtržítkem označeny nejzajímavější doporučení dle názoru moderátorů.

Doporučení a řešení – Diskuze FG1

VÝKLAD ESRS A NEJEDNOTNOST

- Analýzu dvojí významnosti je důležité reálně začít dělat na základě čísel a faktických informací, a ne jako nezbytné cvičení dle standardu. Toto lze často až druhý rok po prvním sběru dat a analýze dvojí významnosti, která je poprvé spíše odhadem.
- Odklad nám nyní umožňuje znovu projít datové body a zjistit který pro nás reálně dává smysl i byznysově a který můžeme vypustit.

- Měl by vzniknout orgán, který bude jasně na specifické nejasnosti odpovídat, a dodávat tak chybějící jistotu.

NEDOSTATKY SAMOTNÝCH STANDARDŮ ESRS

- Zajištění kvalitních českých překladů ESRS a dalších pomocných dokumentů a návodů pro české podniky.
- Pomohlo by větší množství a dostupnost kvalitních návodů a metodik. A naopak jasný výklad a zjednodušení požadavků na zveřejňování dle ESRS.
- Měl by být ke každému datovému bodu dodán příklad zveřejnění, hlavně u kvalitativních.
- Potřebujeme sektorové standardy, které nám sníží nejistotu a usnadní reporting, analýzy a prioritizaci dopadů, rizik a příležitostí.
- Když se implementují ESRS, je nutné mít i) jasně definovaný požadavek a ii) rozsáhlou metodiku, která poskytuje doporučení i v daném kontextu – sektor, stát, lokalita apod. Aktuálně však nejsou specifické metodika ani nejlepší praxe pro jednotlivé sektory.

KAPITÁL

- Bylo by výborné mít na začátku celkový hrubý projektový plán implementace a reportingu dle ESRS. Například procentuální odhady hlavních fází a kolik si na každou vyhradit řádově kapacit. K tomu uvést příklady a závislosti co a proč může trvat dlouho a jaké atributy časovou náročnost určují. Identifikovat co je jednoduché, kdy, s čím přesně je nejlepší začít pro daný kontext.
- Důležité je začít reálně řešit agendu ESG co nejdříve.

Doporučení a řešení – Diskuze FG2

OBECNÝ PŘÍSTUP

- Je vhodné přijmout nejistotu spojenou s implementací ESG. Jedná se totiž o proces a ne jeden ucelený úkol.
- Prvotně by si podnik měl interně ujasnit jaká je byznysová strategie a jak tato interaguje s ESG. Následně přesně to nezkráceně sledovat a reportovat a nesnažit se uměle vybudovat oddělený ESG systém od reálného fungování a byznysu podniku a ten pak na něj „nalepit“.

DATA A METODIKY

- Při tvorbě nových datových zdrojů je vhodné zaměřit se na jejich byznysovou hodnotu – přínos.
- Pomohlo by mít dostupné informační zdroje s relevantními daty pro ESG reporting (emisní faktory, metodiky výpočtů atd.).

KAPITÁL

- Zajímavé by mohlo být nejen vyčíslit kolik stojí změna v kontextu implementace ESRS, ale vyčíslit i kolik stojí nic neudělat.

12.4.3 Postřehy a zajímavosti

Všichni účastníci focus groups měli mnoho informací a zkušeností. V rámci malé časové dotace pro diskuzi bylo možné tyto zachytit pouze okrajově a ne celoplošně a detailně. Z pozorování interakcí vyplývá, že většina účastníků má bohaté a jedinečné know-how v kontextu implementace ESRS, které

musí z důvodu chybějící (dobré) praxe budovat individuálně. To může být neefektivní a frustrující, ale zároveň i kreativní a obohacující prostředí.

Toto dále naznačuje, že se v ČR dynamicky utváří nový obor zaměřený na analýzy, reporting a implementaci ESG. S tímto oborem se utváří konstruktivní a vhodné prostředí pro vznik platform pro praktické sdílení zkušeností a výměnu individuálních poznatků.

Z focus groups nevyplývá, že by měl zjednodušující balíček Omnibus I výrazný dopad na již vzniklou hybnost v oboru ESG u účastníků. Toto je nutné chápat v kontextu focus groups, ve kterém nebyly významně reprezentovány malé firmy a firmy s negativním postojem vůči ESG agendě.

12.4.4 Shrnutí a závěry focus groups

Každý účastník se potýká s vlastními výzvami při implementaci ESRS. Společným jmenovatelem je nejistota a novost celé agendy. S touto nejistotou je nutné v rámci projektového managementu kalkulovat a brát jí jako aspekt oboru podnikové udržitelnosti.

Vysoké nároky na zveřejňování definované ESRS standardem se rozcházejí s realitou byznysu, neadekvátností a nízkou kvalitou poskytovaných metodik, jejich nedostupností a neprovázaností. Vzniká tak významný prostor pro interpretaci ambivalentních termínů a datových bodů, kterých je ve zveřejněních o udržitelnosti celá řada. To dokazují například nejednotné názory konzultantů a auditorů nebo významně odlišné výsledky emisí skleníkových plynů po vložení totožných dat ale do jiných online kalkulaček. Zjednodušení požadavků na zveřejnění, a naopak posílení metodik a aplikačních návodů včetně pomocných sektorových standardů, které by pro daný sektor dodefinovaly interpretaci otevřené aspekty obecného standardu, se jeví jako jeden z klíčových nástrojů pro snižování nejistoty podniků. Současně by podniky uvítaly vznik subjektu, který by v ČR zajistil jednotnost interpretace ESRS a převzal legislativní a další nejistotu, kterou aktuálně individuálně řeší podniky, na sebe.

Mezi výsledek diskuze patří potřeba projektová příručky pro zajištění lepšího plánování a lepšího odhadování zdrojů nutných pro implementaci ESRS. Současně by došlo k identifikaci atributů hrajících klíčovou roli v určování náročnosti dané fáze implementace. Hrubé odhady, například procentuální náročnosti fází, by mohly společně s již existujícími zkušenostmi a příklady z nastavování reportingu výrazně pomoci s efektivním plánováním a rozhodováním (například zda ESG reporting dělat dobrovolně), vyčleněním adekvátních kapacit podniku.