

**Sustainability management**  
– **management udržitelnosti**  
– **udržitelného rozvoje**

Alena Klapalová  
[klapalov@econ.muni.cz](mailto:klapalov@econ.muni.cz)

# obsah

Co je to „sustainability“ – udržitelnost?

Definice udržitelnosti a udržitelného rozvoje

Důvody zájmu o udržitelnost a její management a definice sustainability managementu (managementu udržitelnosti?)

Systemový a holistický pohled na management udržitelnosti a ESG rámec

Různé perspektivy na management udržitelnosti

Agenda 2030 – Cíle udržitelného rozvoje a managemen

# Co je to udržitelnost?

- schopnost trvat nebo pokračovat po dlouhou dobu
- schopnost vydržet, snášet; přetrpět, přestát, přežít, podepřít, udržet ve vzpřímené poloze
- schopnost udržovat, podporovat

<https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability>

- schopnost daná živým i neživým objektům, subjektům – produktům, stavbám, procesům, prvkům přírody, lidem, **organizacím, podnikům...**
- „**the ability of the firm to adapt and align dynamically with the resilience of the ecosystem where it is embedded, preserving ecosystem health to the extent that the provisioning of ecosystem services on which the firm depends is not jeopardized.**“
- „udržitelný tok peněz“, „udržitelné vztahy se zákazníky“...

# Co je to ekosystém a co udržitelný rozvoj (UR)?

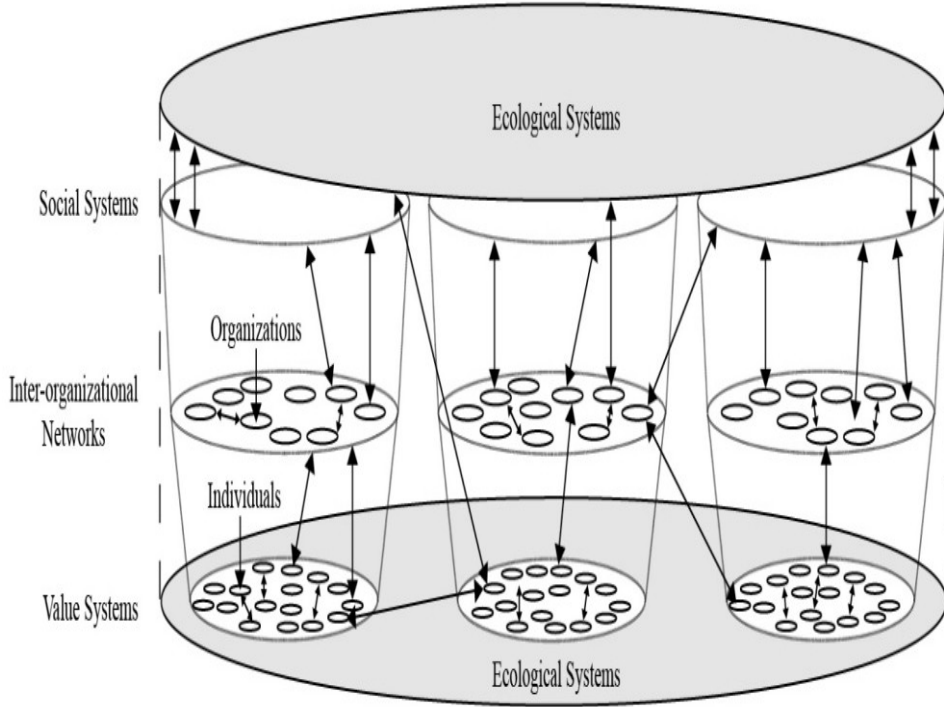
**Eco (eko) systém** = Český zákon o životním prostředí ekosystém definuje jako „funkční soustavu živých a neživých složek životního prostředí, jež jsou navzájem spojeny výměnou látek, tokem energie a předáváním informací a které se vzájemně ovlivňují a vyvíjejí v určitém prostoru a čase.“ <https://cs.wikipedia.org/wiki/Ekosyst%C3%A9m>

- *Ecology*. a system, or a group of interconnected elements, formed by the interaction of a community of organisms with their environment: *Aquatic ecosystems differ radically from their terrestrial counterparts.*
- any system or network of interconnecting and interacting parts, as in a business: *The success of Apple's ecosystem depends on hardware/software integration. Manufacturers, retailers, and customers are all part of the automotive industry's ecosystem.*

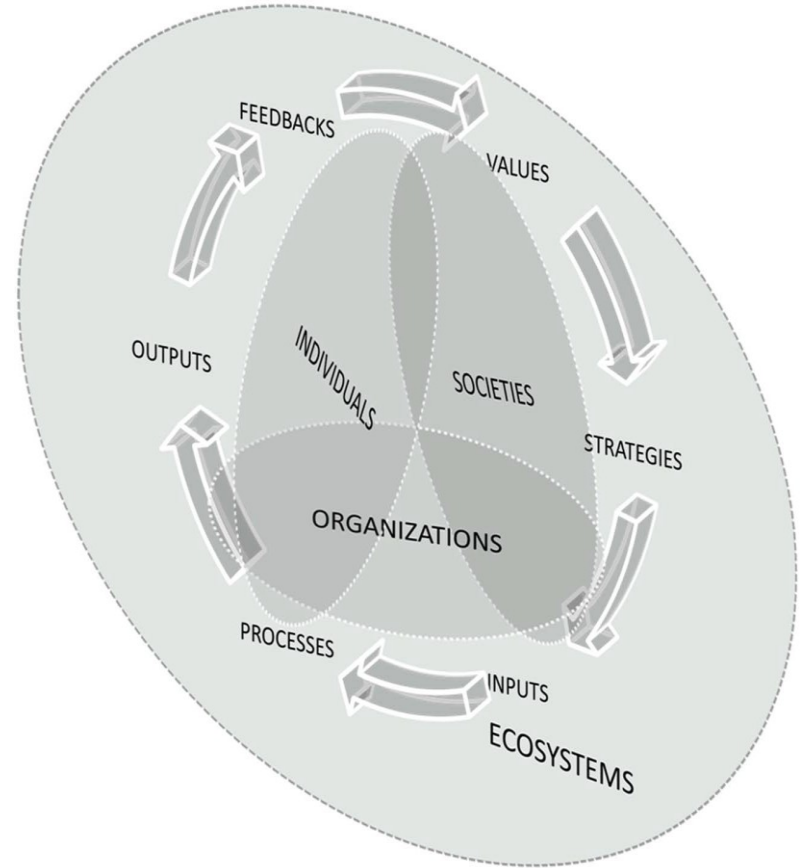
„Regionální inovační ekosystém. Jedná se o subjekty (firmy, instituce, organizace, lidé) a soubor vztahů mezi nimi a geografickým místem, které umožňuje vytváření myšlenek a urychluje jejich komercializaci, a tím provádějí, kultivují a podporují prostředí bohaté na inovace.“ (z dokumentu: „Marketingová a komunikační strategie Jihomoravského kraje jako atraktivního prostoru znalostní ekonomiky“)

**UR**= rozvoj, který uspokojuje potřeby současných generací bez narušení možnosti uspokojovat potřeby generací příštích (Naše společná budoucnost - **Our Common Future - Brundtland Report**) <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Management = vnímání pojmu **UDRŽITELNÝ** a VNÍMÁNÍ POJMU **ROZVOJ**



Williams et al, 2017



Starik a Kanashiro, 2013

# Co je to management udržitelnosti?

Internal and External Drivers	Organizational Influences	Supporting and Hindering Factors
Legal compliance	Company size	Management control
Competitive advantage	Company scope	Stakeholder engagement
Cost reduction	Company structure	Organizational learning and knowledge management
Economic performance	Industry type	Transparency and communication
Innovation	Industry structure	Manager attitude and behavior
Social and environmental responsibility	Position within the industry	Organizational culture
Risk management		Complexity
Corporate reputation		Investments
Quality management		

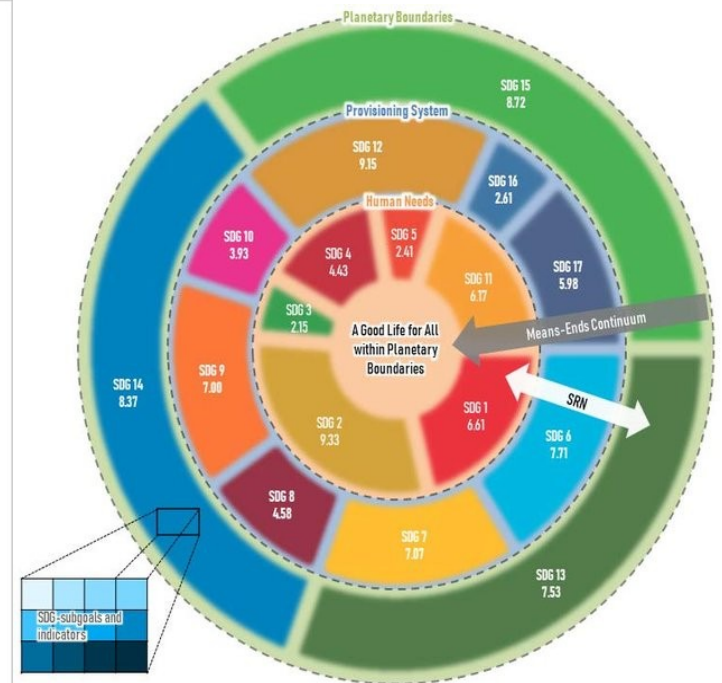
- „hot“ téma
- velké výzvy
- velmi rychlý vývoj (včetně tlaku legislativy)
- různé součásti – viz obrázky vlevo (pouze několik příkladů)

**Table 2.** Barriers to organizational change for sustainability extracted from the literature, and strategies to overcome barriers. Adapted from Lozano [13] (p. 280–282).

Barriers to Change		
<i>Individuals</i>	<i>Groups</i>	<i>Organizational</i>
Misunderstanding/Lack of communication	Group culture	Lack of strategy, Lack of long-term plans
Lack of trust	Ignoring institutions in the group	Bureaucracy
Threat to job status/security	Individual-group conflict	Lack of top management commitment
Lack of awareness		
Unwillingness to change		
Denial about business impact on society and environment		
Linear thinking		
Fear of changes		
Extra work added to day-to-day activities		
Strategies		
Negotiation, manipulation, participation	Group participation in change	New strategies, frameworks, policies
Better information in company	Individual-groups interactions	Identify champions
Lifelong learning	Changing group values	Collaboration
Educated workers		Alignment of key factors, e.g., vision
		Empowerment of employees
		Changing attitudes

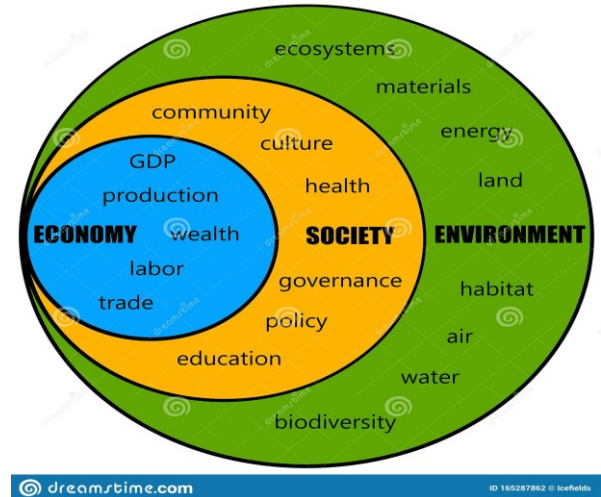
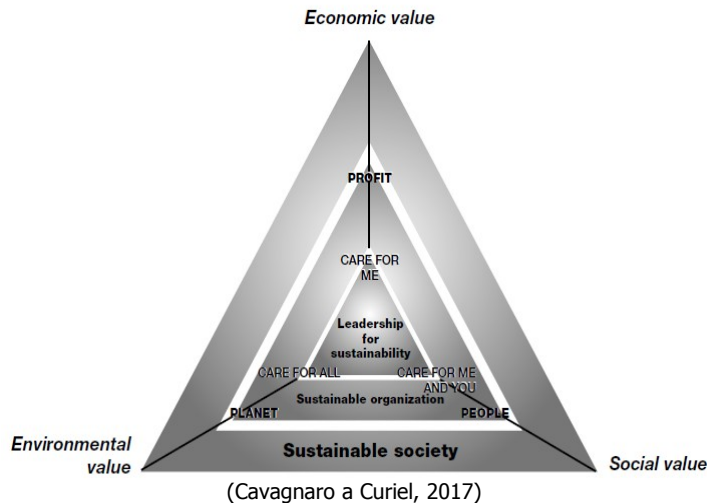
# Management udržitelnosti – systémový a holistický pohled

Nutný **systémový** a **holistický** pohled – chápání pojmu „ekosystém“ (jenom ekologický? Jenom business? Propojení obou?)



# Různé perspektivy na management udržitelnosti (1)

Jak se změní management pokud je management udržitelnosti chápaný podle jednoho z přístupů na obrázcích?



<https://www.dreamstime.com/economy-society-fitting-wider-environment-economy-society-environment-image165287862>

**Triple Bottom Line přístup** – cíle = **dosahovat rovnováhu mezi 3 oblastmi** (nemusí jít vždy o hodnotu)

A simple way of picturing sustainable development is to think of it as a stool with three legs, representing the environment, the economy and society. If any leg is more or less important (i.e., shorter or longer) than the others, the stool will be unstable (but perhaps still usable-at least for a while). If any leg is missing, the stool simply will not work. But if all three legs are the same length (i.e., environmental, economic and social considerations have been given equal weight), the result will be a well balanced stool which will serve its purpose indefinitely-a sustainable stool (Scottish Environment Protection Agency 2002) (Dawe a Ryan, 2003)

Podniky jsou součástí většího celku (systému) – ekonomiky, ta je součástí života společnosti a společnost je součástí životního prostředí



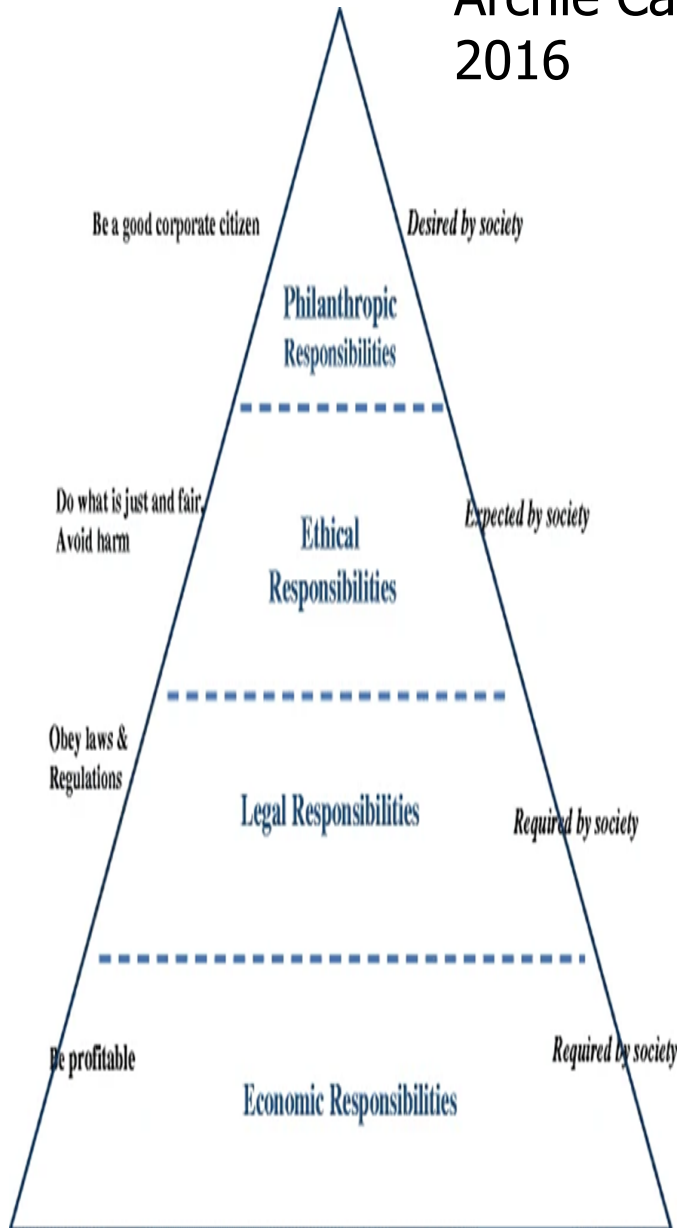
# Různé perspektivy na management udržitelnosti (2)

## Management udržitelnosti a (společenská) odpovědnost

- Odpovědnost = jeden ze základních, zásadních pojmů v morálce, etice, řízení etiky
- Odpovědnost – „právní, morální a etický pojem, který označuje „ručení“ **osoby/organizace** X za nějakou věc či jednání Y, případně před nějakou instancí Z. Je třeba rozlišovat mezi odpovědností **retrospektivní** – odpovědností za něco, co se už stalo, jako je tomu u odpovědnosti právní – a odpovědností **prospektivní**, jež osobě/organizaci X něco ukládá do budoucnosti“ ....důležitá kvůli převzetí odpovědnosti – v organizaci souvisí s pozicí a povinnostmi. (převzato z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Odpov%C4%9Bdnost> a upraveno)
- „Odpovědnost je **závazek**. Odpovědné jednání je **vědomé a záměrné rozhodnutí**. Je to takové jednání, které záleží na člověku samotném, je **podmíněno jeho schopností se rozhodovat a jednat**.“ (Melecká, 2018)
- Odpovědnost spojená s/se:
  - spolehlivostí, důvěryhodností (PŘED I PO – VIZ RETROSPEKTIVNÍ A PROSPEKTIVNÍ – VNÍMÁNÍ OSOBY, ORGANIZACE...např. **Bohemia Energy, Petr Kellner....**)
- Odpovědnost: ekonomická, právní, filantropickou nebo morální či etickou – viz dále...a mnoho dalších (politická, společenská – sociální, technologická, environmentální, digitální ..**v managementu také osobní a kolektivní**)

# Odpovědnost podniku

Archie Carroll, pyramida společenské odpovědnosti, 2016



**Filantropická odpovědnost** – společnost si ji přeje, touží po ní – dobré skutky nad rámec požadovaného a očekávaného...pokud to podnik nedělá, není považovaný za neeticky se chovající

**Etická odpovědnost** - Podnikání = realizovat férové a objektivní praktiky i v těch případech, kdy legislativa neexistuje = ty aktivity, politiky, standardy chování a praktiky, které jsou ve společnosti očekávané anebo naopak zakázané, přičemž nejsou kodifikovány v právu – ochrana morálních práv stakeholderů  
Právní odpovědnost – vychází z etické odpovědnosti, resp. z morálky, hodnot, standardů chování, přesvědčení atd. určité společnosti  
Etická odpovědnost – prolíná se všemi součástmi pyramidy a celou ji saturuje – podstata etiky („cuts through and saturates the entire pyramid“ – Carroll, 2016) – např. i filantropická odpovědnost může být vycházet z altruismu a cností manažerů, právě tak, jako být více-méně účelová...ale i tak neporušovat morální normy v žádném aspektu

**Právní odpovědnost** - požadovaná od podniku společností = kodifikovaná etika, tj. minimální závazná psaná a vybranými společenskými institucemi „hlídána“ pravidla (jejich dodržování) správného a férového podnikání – většinou platná pro všechny na území určitého státu anebo ohraničeného území, případně pro určitou skupinu podnikatelských subjektů – dle zaměření jejich činností.  
- sankce za nedodržování „uvalované“ společenskými institucemi

**Ekonomická odpovědnost** – požadovaná od podniku společností – instituce, které produkují a prodávají produkty a služby, které jiní potřebují pro život – očekává se **rozvoj – investice – zisky – efektivní a účelné nakládání se zdroji**

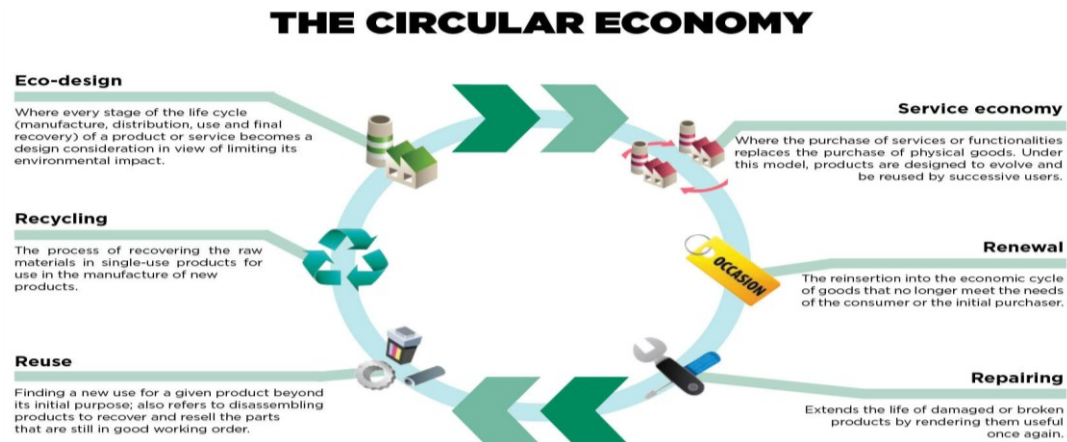
# Různé perspektivy na management udržitelnosti (3)

## Management udržitelnosti a cirkulární ekonomika

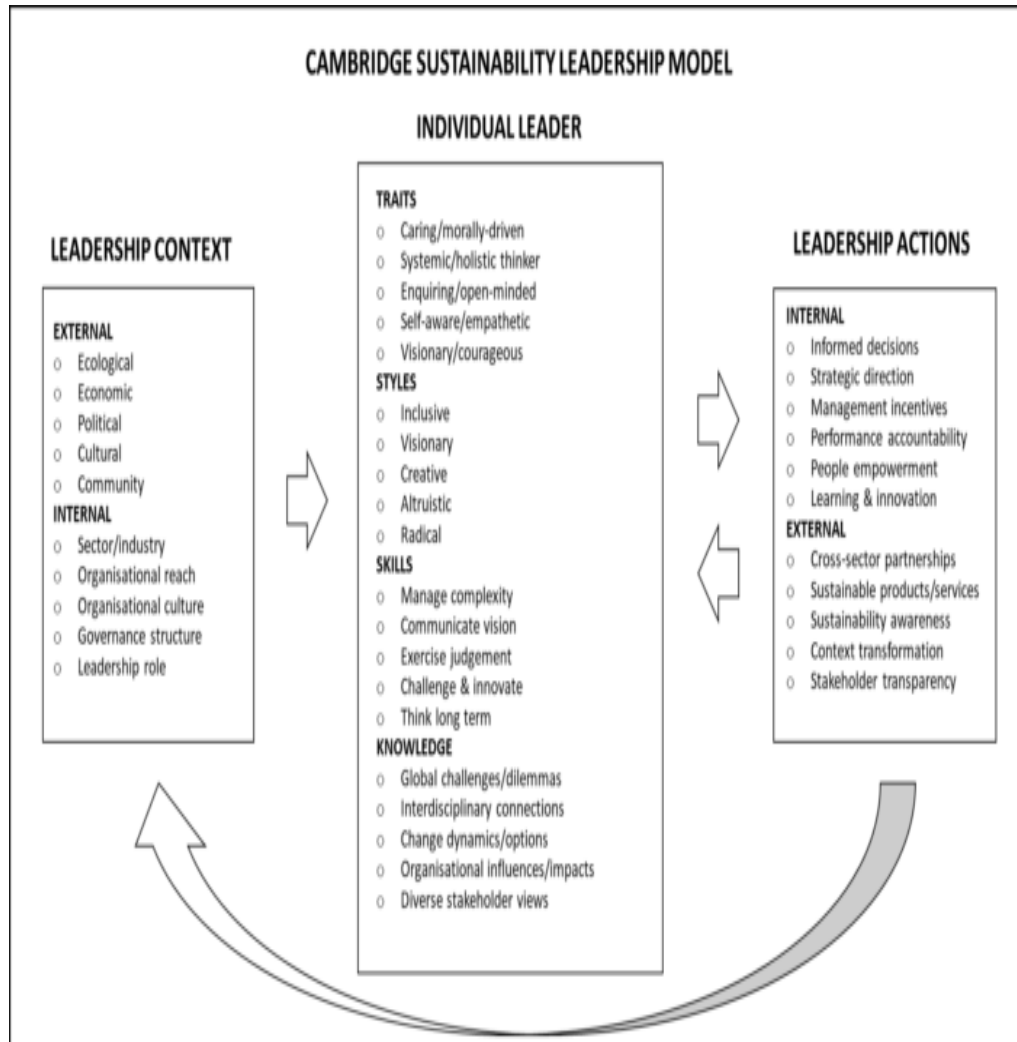
Primární cíl – negenerovat odpad (podniky, organizace, municipality, jednotlivci) – tzv. „waste is designed out“ anebo „zero waste“

Sekundární cíl – odpad je zdrojem – vrací se zpět (pokud je vytvořený)

= průmyslový systém, který je svým záměrem a designem obnovující nebo regenerační. Nahrazuje koncept "konce životnosti" obnovou, přechází na využívání obnovitelné energie, eliminuje používání toxických chemikálií, které brání opětovnému použití, a usiluje o eliminaci odpadu prostřednictvím dokonalého designu materiálů, výrobků, systémů a v rámci toho i obchodních modelů.



# Management udržitelnosti – manažerské funkce



## Leadership



Strategické směřování organizace

Volba správných cílů

Volba správných praktik

Volba správných zdrojů...

.....a další manažerské

funkce

# Management udržitelnosti a ESG - INVESTOVÁNÍ

ESG = Environmental, Social, and Governance

- v současnosti spojené nejčastěji s investičním rozhodováním
- signatáři **Zásad OSN pro odpovědného investování (PRI)**, které byly zahájeny v roce 2006, se zavázaly začlenit otázky ESG do svých investičních analýz a vlastnických politik a postupů
- Governance – např. politický lobbying, rozmanitost protikorupčních rad atd....“**správa společností**“ (akciových)

**Kodex správy a řízení společností ČR**  
(zpracovaný ve spolupráci s Deloitte Corporate Governance Centrum pro Českou republiku) -  
kodex navazuje na Principy správy a řízení společností vydané v roce 2015 OECD ve spolupráci se státy G20 – v ČR platný od ledna 2019.

## Table of Contents

Preface
About the Principles
I. Ensuring the basis for an effective corporate governance framework
II. The rights and equitable treatment of shareholders and key ownership functions
III. Institutional investors, stock markets, and other intermediaries
IV. The role of stakeholders in corporate governance
V. Disclosure and transparency
VI. The responsibilities of the board
Annex. Recommendation of the Council on OECD Principles of Corporate Governance



<https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>

# OSN a Agenda 2030



2015 – Valné shromáždění OSN – **Agenda 2030** <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

„**17 Cílů udržitelného rozvoje** (Sustainable Development Goals, **SDGs**) a **169 specifických podcílů**, vstoupily v platnost k 1. lednu 2016 a všechny členské státy OSN je mají naplnit do roku 2030. Cílem Agendy 2030 je do této doby docílit udržitelného rozvoje v těchto oblastech:

**Lidé** – vymýcení chudoby a hladu ve všech jejích formách a rozměrech a umožnění všem lidem na světě, aby naplnili svůj potenciál v důstojnosti, rovnosti a zdravém životním prostředí.

**Planeta** – ochrana planety před jejím poškozením, včetně udržitelné spotřeby a výroby a čerpání přírodních zdrojů a podnikání urgentních kroků v rámci klimatické změny.

**Prosperita** – zajištění prosperity a životního naplnění pro všechny, včetně toho, že ekonomický, sociální a technologický rozvoj půjde ruku v ruce s přírodou.

**Mír** – zajištění mírumilovných, spravedlivých a inkluzivních společností, které jsou oproštěny od strachu a násilí.

**Partnerství** – vytvoření „globálního partnerství pro udržitelný rozvoj“ založeném na posílené globální solidaritě zaměřené především na potřeby nejchudších a nejvíc ohrožených lidí se zapojením všech zemí, aktérů a lidí.

Ústředním heslem Agendy 2030 je „Leave no one behind“ (Neopominout nikoho).

**Agenda stojí na třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Tyto pilíře jsou neoddělitelně propojené a navzájem se doplňují.**

Cíle udržitelného rozvoje nefungují samy o sobě. Každý cíl spadá do dvou nebo i tří pilířů (například SDG 13, Klimatická opatření, se týká ekonomického i environmentálního pilíře). Cíle se navzájem doplňují, a tvoří tedy ucelený a propojený systém rozvoje.

Agenda 2030 klade důraz na jasná **data a pravidelný monitoring jejího naplňování**. Představitelé států se každý rok červenci scházejí na Politickém fóru na vysoké úrovni (High-Level Political Forum), které slouží jako platforma pro prezentaci tzv. národních dobrovolných reportů. Sdílejí spolu zde zkušenosti z realizace a naplňování SDGs v jednotlivých zemích. **Česká republika se přezkumu zúčastnila v roce 2017. a v r. 2021**

Na půdě OSN je průběžně vyjednávána a zpřesňována sada indikátorů pro měření pokroku v naplňování SDGs. Mezi nejvýznamnější publikace, které analyzují pokrok v naplňování Agendy 2030 na úrovni jednotlivých států v mezinárodním srovnání, patří **SDG Index a Dashboard** <https://sdgindex.org/> a studie OECD **Measuring Distance to SDGs Targets**.

# 17 cílů udržitelného rozvoje



## Konec chudoby

Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě



## Konec hladu

Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství



## Zdraví a kvalitní život

Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku



## Kvalitní vzdělání

Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny



## Rovnost mužů a žen

Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek



## Pitná voda, kanalizace

Zajistit všem dostupnost vody a sanitačních zařízení a udržitelné hospodaření s nimi



## Dostupné a čisté energie

Zajistit přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny



## Důstojná práce a ekonomický růst

Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny



## Průmysl, inovace a infrastruktura

Výbudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace



## Méně nerovnosti

Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi



## Udržitelná města a obce

Vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce



## Odpovědná spotřeba a výroba

Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu



## Klimatická opatření

Přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejich dopadů



## Život ve vodě

Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje



## Život na souši

Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity



## Mír, spravedlnost a silné instituce

Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních



## Partnerství ke splnění cílů

Oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování

# Agenda 2030 a podniky

## Podniky a cíle udržitelného rozvoje

- v zásadě **dobrovolné**
- Agenda a podniky – velmi **nepřímý vztah** (přes členské země OSN, které k Agendě přistoupily a cíle specifikovaly ve svých strategických dokumentech a naplňují mimo jiné i prostřednictvím legislativy – to již dobrovolné není) – viz další slide
- **Dobrovolnost** = vlastní strategie a strategické cíle – závazky cíle plnit (stakeholderi)
- **Naplňování cílů** – v zásadě nevymahatelné a nezávazné vně podniku (ovšem uvnitř jako vlastní cíle...záleží na striktnosti)
- **Způsoby dosahování cílů** - různé

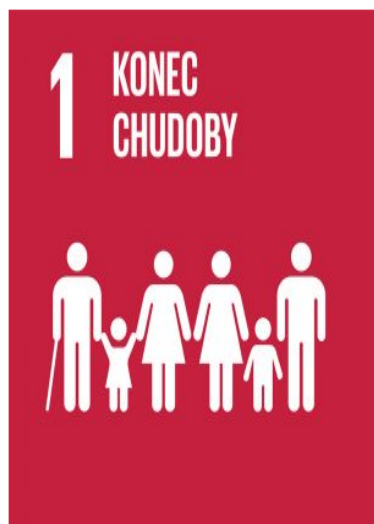


# Agenda 2030 a Česká republika

- **Strategický rámec Česká republika 2030** ([https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/agenda\\_2030/\\$FILE/OUR\\_Strategicky\\_ramec\\_20181015.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/agenda_2030/$FILE/OUR_Strategicky_ramec_20181015.pdf)) - přijatý vládou v roce 2017. V roce 2018 - schválena **Implementace Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj v České republice**. Slouží jako převodník plnění jednotlivých Cílů udržitelného rozvoje pro státní správu včetně identifikace vazeb na samotný Strategický rámec Česká republika 2030 a mezer mezi podcíli Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj, které Česká republika 2030 nepokrývá.
- Výběr relevantních cílů a podcílů pro ČR - základní úkoly na domácí i zahraniční úrovni
- **Implementace Agendy v ČR (příklady):** [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/agenda\\_2030/\\$FILE/OUR\\_ImplementaceAgendy2030\\_20190121.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/agenda_2030/$FILE/OUR_ImplementaceAgendy2030_20190121.pdf)
- SDG 1 Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě:
  - Opatření ve vnitřní dimenzi zaměřovat zejména na osoby a skupiny osob nejvíce ohrožené příjmovou chudobou (senioři a seniorky – zejména samostatně žijící, neúplné rodiny, rodiny se třemi a více dětmi, samostatně žijící osoby s nízkými příjmy, osoby zdravotně postižené a rodiny se členem se zdravotním postižením), osoby ohrožené diskriminací a osoby ohrožené sociálním vyloučením
- SDG 2 Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství:
  - Podporovat vědu a výzkum v zemědělství a opatření zaměřená na zvýšení produkčního potenciálu a technologií, které přispívají k **potravinovému zabezpečení ČR, tj. k zajištění dostatečného množství produkce a dostupnosti kvalitních a bezpečných potravin tuzemského původu;**
  - Zachovat systém **dotovaného školního stravování;**
  - Aktivně se podílet na vytváření globálního prostředí podporujícího udržitelný rozvoj, především pak předcházet obchodním omezením a pokřivením na světových zemědělských trzích, stejně jako spekulativnímu chování, **dvojit kvalitě potravin**, různým formám dumpingu a dalším formám tržních nedokonalostí a tržních selhání.
- SDG 4 Zajistit inkluzivní a spravedlivé kvalitní vzdělávání a podporovat příležitosti celoživotního vzdělávání pro všechny :
  - V oblasti dalšího vzdělávání klást **důraz na pracovní flexibilitu, a to s ohledem na předpokládaný vývoj pracovního trhu a stávající demografický vývoj společnosti**
  - Podporovat rovný a cenově dostupný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání v rozvojových zemích vč. poskytování vládních stipendií;
  - **Podporovat environmentální vzdělávání a vzdělávání k udržitelnému rozvoji**
- SDG 6 Zajistit dostupnost vody a sanitačních zařízení pro všechny a udržitelné hospodaření s nimi:
  - Podporovat začleňování veřejnosti a místních komunit do rozhodovacích procesů v oblasti využívání vodních zdrojů;
  - Zajistit bezplatnou dostupnost hygienických a sanitačních zařízení pro osoby bez domova v průběhu celého dne

# 1. Konec chudoby

## 1. Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě



1.1 Do roku 2030 odstranit extrémní chudobu všude na světě; **extrémní chudoba** je v současnosti definována jako **život za méně než 1,25 dolaru na den**

1.2 Do roku 2030 **snížit** alespoň o polovinu **podíl mužů, žen a dětí** všech věkových kategorií, **kteří žijí v chudobě** tak jak je definována v národní legislativě

1.3 Zavést na úrovni států **vhodné systémy sociální ochrany** pro všechny včetně nejpotřebnějších, a do roku 2030 **rozšířit jejich dosah** na většinu chudých a ohrožených

1.4 Do roku 2030 zajistit, aby **všichni muži a ženy**, zejména chudí a zranitelní, měli **stejná práva v přístupu** k ekonomickým zdrojům i základním službám, na vlastnictví a možnost nakládat s půdou a stejná práva na další formy vlastnictví, dědictví, přírodní zdroje, příslušné nové technologie a finanční služby, jako například mikrofinancování

1.5 Do roku 2030 **posílit odolnost chudých a zranitelných** a zmírnit jejich zranitelnost **před extrémními klimatickými jevy** a jinými **ekonomickými, sociálními a environmentálními otrěsy a pohromami**

1.a Zajistit výraznou **mobilizaci prostředků** z různých zdrojů, mimo jiné i dokonalejší rozvojovou spoluprací, a zajistit tak přiměřené a předvídatelné prostředky pro rozvojové země – zejména nejméně rozvinuté – **na zavádění programů a politik na odstranění chudoby** ve všech jejích formách

1.b Vytvořit výrazné **politické strategie** na národní, regionální i mezinárodní úrovni, **založené na genderově citlivých rozvojových strategiích na podporu chudých**, které povedou ke zrychlení investic do opatření na odstranění chudoby

<https://www.osn.cz/sdg-1-vymytit-chudobu-ve-vsech-jejich-formach-vsude-na-svete/>

Ne pro učení se –  
jenom doplnění

Co tyto cíle znamenají pro  
management podniků?

Proč a jak se chudoba dotýká i  
podniků v Česku/Slovensku?

Které z cílů se nejvíce týkají  
managementu podniků, proč a  
jak?

# 2. Konec hladu

## 2. Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství



**2.1** Do roku 2030 **vymýtit hlad a zajistit přístup všem lidem**, zejména chudým a ohroženým, včetně malých dětí, **k bezpečné, výživné a dostačující stravě** po celý rok

**2.2** Do roku 2030 **odstranit všechny formy podvýživy** a do roku 2025 dosáhnout mezinárodně dohodnutých cílů ohledně zakrnění a hubnutí dětí mladších pěti let a **vyřešit výživové potřeby** dospívajících dívek, těhotných a kojících žen a starších osob

**2.3** Do roku 2030 **zdvojnásobit zemědělskou produktivitu a příjmy malých zemědělců** – zejména žen, původních obyvatel, rodinných farmářů, pastevců a rybářů – **pomocí zajištění bezpečného a rovného přístupu** k půdě, dalším výrobním zdrojům (a vstupům), znalostem, finančním službám, trhům a vytvářením příležitostí k vytváření přidané hodnoty a přístupu k zaměstnání v nezemědělském sektoru

**2.4** Do roku 2030 **zajistit/zavést systémy udržitelné výroby potravin** a (zavést) **odolné zemědělské postupy**, které zvýší produktivitu a výrobu a **pomohou zachovat ekosystémy** posilující schopnosti půdy přizpůsobit se klimatické změně, extrémnímu počasí, suchu, záplavám a dalším pohromám, a které **postupně zlepší kvalitu půdy**

**2.5** Do roku 2020 **zajistit zachování genetické rozmanitosti** osiv, pěstovaných plodin, hospodářských a domácích zvířat a jejich divoce žijících příbuzných druhů, mimo jiné pomocí správně spravovaných a diverzifikovaných semenných a rostlinných bank na národní, regionální i mezinárodní úrovni a **zajistit přístup ke spravedlivému sdílení přínosů** z využívání genetických zdrojů a tradičních poznatků, v souladu s mezinárodními dohodami

**2.a** **Zvýšit investice**, mimo jiné i **prostřednictvím posílené mezinárodní spolupráce**, do venkovské infrastruktury, zemědělského výzkumu a nadstavbových služeb, vývoje technologií a genových bank zvířat a rostlin za účelem zlepšení zemědělských výrobních kapacit v rozvojových zemích, zejména v těch nejméně rozvinutých

**2.b** **Napravit a předcházet obchodním omezením** a pokřivením na světových zemědělských trzích, mimo jiné prostřednictvím **souběžného odstranění všech forem dotací** na vývoz a dalších opatření s obdobným účinkem, v souladu s mandátem rozvojového kola v Dauhá

**2.c** **Přijmout opatření k zajištění řádného fungování trhu** potravinářských komodit a jejich derivátů a usnadnit včasný přístup k informacím o trhu, včetně informací o potravinových rezervách, **s cílem přispět k omezení extrémní volatility cen potravin**

Ne pro učení se –  
jenom doplnění

Co tyto cíle znamenají  
pro management  
podniků?

Příklady problémů  
podniků, pokud se  
některé cíle nepodaří  
naplnit?

# 4. Kvalitní vzdělávání

## 4. Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny



4.1 Do roku 2030 **zajistit**, aby všechny dívky a chlapci ukončili **bezplatné, rovnoprávné a kvalitní primární a sekundární základní vzdělání**, které bude mít odpovídající a **efektivní studijní výsledky**

4.2 Do roku 2030 **zajistit**, aby všechny dívky a chlapci měli **možnost kvalitního rozvoje v raném dětství**, aby měli přístup k předškolní péči a vzdělání tak, **že budou připraveni pro základní vzdělávání**

4.3 Do roku 2030 **zajistit rovný přístup všech žen a mužů k cenově dostupnému a kvalitnímu odbornému, učňovskému a vyššímu vzdělání**, včetně univerzitního

4.4 Do roku 2030 výrazně **zvýšit počet mladých a dospělých, kteří mají příslušné dovednosti včetně technických a odborných**, které budou předpokladem pro zaměstnání, důstojné

pracovní zařazení a pro podnikání

4.5 Do roku 2030 **eliminovat genderové nerovnosti ve vzdělávání** a zajistit rovný přístup ke všem úrovním vzdělání a odborné přípravy pro znevýhodněné – osoby se zdravotním postižením, původní obyvatelstvo či ohrožené děti

4.6 Do roku 2030 zajistit, aby **všichni mladí a značná část dospělých mužů i žen dosáhli čtenářské a matematické gramotnosti**

4.7 Do roku 2030 zajistit, aby **všichni studenti získali znalosti a dovednosti potřebné k podpoře udržitelného rozvoje**, mimo jiné prostřednictvím vzdělávání o udržitelném rozvoji a trvale udržitelném způsobu života, o lidských právech, genderové rovnosti, dále pomocí podpory kultury míru a nenásilí, globálního občanství i docenění kulturní rozmanitosti a příspěvku kultury k udržitelnému rozvoji

4.a **Vybudovat a vylepšit genderově citlivá vzdělávací zařízení**, která budou vhodná pro děti i lidi se zdravotním postižením, a poskytnout bezpečné, nenásilné, inkluzivní a efektivní vzdělávací prostředí pro všechny

4.b Do roku 2020 výrazně na celém světě rozšířit **počet stipendií pro studenty z rozvojových zemí** – zejména těch nejméně rozvinutých, malých ostrovních rozvojových a afrických států – pro zápis do vysokoškolského vzdělávání, učňovské přípravy a vzdělávacích programů v informačních a komunikačních technologiích, technologických, stavebních a vědeckých oborech v rozvinutých i rozvojových státech

4.c Do roku 2030 výrazně **zvýšit počty kvalifikovaných učitelů**, a to i prostřednictvím mezinárodní spolupráce pro vzdělávání učitelů v rozvojových zemích, zejména těch nejméně rozvinutých, a malých ostrovních rozvojových státech

Ne pro učení se –  
jenom doplnění

Co z těchto dílčích cílů  
plyne pro  
české/slovenské  
podniky? Reflexe v  
managementu?

# 7. Dostupné a čisté energie

## 7. Zajistit přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny

Ne pro učení se – jenom doplnění



7.1 Do roku 2030 zajistit všem přístup k cenově dostupným, spolehlivým a moderním energetickým službám

7.2 Do roku 2030 podstatně zvýšit podíl energie z obnovitelných zdrojů na celosvětovém energetickém mixu

7.3 Do roku 2030 celosvětově zdvojnásobit energetickou účinnost

7.a Do roku 2030 zlepšit mezinárodní spolupráci ve zpřístupňování výzkumu a technologií čisté energie, včetně energie z obnovitelných zdrojů, energetické účinnosti a pokročilých a čistších technologií fosilních paliv; podporovat investice do energetické infrastruktury a technologií čisté energie

7.b Do roku 2030 rozšířit infrastrukturu a vylepšit technologie pro dodávky moderních a udržitelných energetických služeb pro všechny v rozvojových zemích, zejména v nejméně rozvinutých

a malých ostrovních rozvojových státech

# 8. Důstojná práce ekonomický růst

## 8. Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny



**8.1 Udržovat ekonomický růst** na hlavu v závislosti na podmínkách jednotlivých zemí, zejména minimálně 7procentní růst HDP ročně v nejméně rozvinutých zemích

**8.2 Dosáhnout vyšší úrovně ekonomické produktivity** pomocí diverzifikace, technologického rozvoje a inovací, mimo jiné také zaměřením se na odvětví s vysokou přidanou hodnotou a s vysokým podílem lidské práce

**8.3 Podporovat politiky orientované na rozvoj**, které podporují produktivní činnosti, vytváření důstojných pracovních míst, podnikání, kreativitu a inovace, a podporují vznik a růst mikropodniků, malých a středních podniků, mimo jiné prostřednictvím zpřístupňování finančních služeb

**8.4 Postupně až do roku 2030 zlepšovat efektivní využívání globálních zdrojů** ve spotřebě i výrobě a učinit vše potřebné pro to, aby ekonomický růst nebyl spojen s poškozováním životního

prostředí, v souladu s desetiletým rámcovým programem trvale udržitelné spotřeby a výroby, v jehož čele stojí rozvinuté země

**8.5 Do roku 2030 dosáhnout plné a produktivní zaměstnanosti** a zajistit důstojnou práci pro všechny ženy a muže, včetně mladých lidí a osob se zdravotním postižením, a zajistit stejnou odměnu za rovnocennou práci

**8.6 Do roku 2020 podstatně snížit podíl mladých lidí, kteří nepracují ani nestudují**

**8.7 Přijmout okamžitá a účinná opatření k vymýcení nucené práce**, skoncovat s moderními formami otroctví a s obchodováním s lidmi a dosáhnout zákazu a odstranění nejhorších forem dětské práce, včetně nábora a využívání dětských vojáků, a do roku 2025 odstranit dětskou práci ve všech jejích formách

**8.8 Chránit práva a podporovat bezpečné a stabilní pracovní podmínky** pro všechny pracující, včetně pracujících migrantů – zejména žen, a lidí s nebezpečným povoláním

**8.9 Do roku 2030 navrhnout a realizovat politiky podpory udržitelného cestovního ruchu**, který vytváří pracovní místa a podporuje místní kulturu a produkty

**8.10 Posílit kapacitu domácích finančních institucí** na podporu a rozšíření přístupu k bankovníctví, pojišťovnictví a finančním službám pro všechny

**8.a Zvýšit podporu konceptu „Pomoc na podporu obchodu“ (Aid for Trade) pro rozvojové země**, zejména těch nejméně rozvinutých, mimo jiné prostřednictvím programu „Prohloubený integrovaný rámec obchodní technické asistence pro nejméně rozvinuté státy (Enhanced Integrated Framework for Trade-Related Technical Assistance to Least Developed Countries, EIF)

**8.b Do roku 2020 rozvinout a uvést v život globální strategii pro zaměstnávání mladých** a realizovat Globální pakt pro pracovní místa Mezinárodní organizace práce

## Ne pro učení se – jenom doplnění

Za problémy ve které oblasti/ech v rámci uvedených cílů platí (české/slovenské) podniky nejvyšší pokuty? Kterých manažerských funkcí a jak se příčiny placení pokut týkají?

# 9. průmysl, inovace a infrastruktura

## 9. Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace

Ne pro učení se –  
jenom doplnění



**9.1 Rozvinout kvalitní, spolehlivou, udržitelnou a odolnou infrastrukturu**, zahrnující i regionální a přeshraniční infrastrukturu, na podporu ekonomického rozvoje a zvýšené kvality života, se zaměřením na ekonomicky dostupný a rovný přístup pro všechny

**9.2 Podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci** a do roku 2030 významně zvýšit podíl průmyslu na zaměstnanosti a HDP, a to s ohledem na podmínky v jednotlivých zemích, a zdvojnásobit jeho podíl v nejméně rozvinutých státech

**9.3 Zlepšit přístup malých průmyslových a jiných podniků** – zejména v rozvojových zemích – k finančním službám, včetně dostupných úvěrů, a jejich začleňování do hodnotových řetězců a trhů

**9.4 Do roku 2030 zmodernizovat infrastrukturu a zdokonalit vybavení průmyslových podniků** tak, aby byly udržitelné, účinněji využívaly zdroje; dále využívat více čistých a k životnímu prostředí

šetrných technologií a výrobních procesů; zapojí se všechny státy s ohledem na své možnosti

**9.5 Posílit vědecký výzkum, zlepšit technologickou vybavenost průmyslových odvětví** ve všech zemích, zejména rozvojových, a do roku 2030 podporovat inovace a významně zvýšit počet výzkumných a vývojových pracovníků na jeden milion obyvatel a výdaje na soukromý i veřejný výzkum a vývoj

**9.a Napomáhat rozvoji udržitelné a odolné infrastruktury v rozvojových zemích** prostřednictvím lepší finanční, technologické a technické podpory africkým, nejméně rozvinutým, vnitrozemským rozvojovým a malým ostrovním rozvojovým státům

**9.b Podporovat rozvoj technologií, výzkumu a inovací v rozvojových zemích**, včetně zajišťování příznivého politického prostředí mimo jiné pro průmyslovou diverzifikaci a výrobu zboží s přidanou hodnotou

**9.c Výrazně zvýšit přístup k informačním a komunikačním technologiím** a usilovat o poskytování všeobecného a cenově dostupného přístupu k internetu v nejméně rozvinutých státech do roku 2020

Co z těchto dílčích cílů  
plyne pro  
české/slovenské  
podniky? Reflexe v  
managementu?

# 10. Méně nerovnosti

## 10. Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi



**10.1** Do roku 2030 postupně **dosáhnout a udržet růst příjmů** spodních 40 procent populace na úrovni vyšší než je celostátní průměr

**10.2** Do roku 2030 **posilovat a podporovat sociální, ekonomické a politické začleňování** všech, bez ohledu na věk, pohlaví, zdravotní postižení, rasu, etnický původ, náboženské vyznání a ekonomické či jiné postavení

**10.3** **Zajistit rovné příležitosti a snížit nerovnosti**, zejména odstraňováním diskriminačních zákonů, politik a postupů, a podporou vhodných právních předpisů, politik a postupů

**10.4** **Přijmout politická opatření**, zejména v oblasti fiskální, mzdové a v oblasti sociální ochrany a postupně dosáhnout větší rovnosti

**10.5** **Zlepšit regulaci a monitoring globálních finančních trhů a**

**institucí a posílit uplatňování těchto regulací**

**10.6** **Zajistit větší zastoupení a silnější hlas pro rozvojové státy** v rozhodování v mezinárodních ekonomických a finančních institucích s cílem vytvořit efektivnější, věrohodnější, spolehlivější a legitimnější instituce

**10.7** **Usnadňovat řízenou, bezpečnou a zodpovědnou migraci a mobilitu lidí**, zahrnující uplatňování plánovaných a dobře řízených migračních politik

**10.a** **Uplatňovat zásadu zvláštního a diferencovaného přístupu k rozvojovým zemím**, zejména k těm nejméně rozvinutým, v souladu s dohodami Světové obchodní organizace

**10.b** **Podporovat oficiální rozvojovou pomoc (ODA)** a finanční toky zahrnující přímé zahraniční investice do států, které to potřebují nejvíce, zejména nejméně rozvinuté, africké země, malé ostrovní a vnitrozemské rozvojové státy, v souladu s jejich národními plány a programy

**10.c** Do roku 2030 **snížit náklady na převody remitencí migrantů** na méně než 3 procenta a eliminovat transakční kanály s náklady vyššími než 5 procent

<https://www.osn.cz/sdg-10-snizit-nerovnost-uvnitř-zemí-i-mezí-nimi/>

## Ne pro učení se – jenom doplnění

Jaké dopady na život podniků (a tedy jejich management) má společnost, ve které jsou velmi velké sociální nerovnosti?



# Audit udržitelnosti podniku a reportování o udržitelnosti

Manažerské funkce – kontrola a komunikování:

audity a reporty

**AUDIT** toho, jak jsou podniky společensky odpovědné a jak se udržitelně chovají

**REPORT VÝSLEDKŮ AUDITU**

Sběr dat – napříč podnikem částečně i v externím prostředí (zapojení všech manažerských funkcí - vedení, plánování, organizování, motivování, komunikování, rozhodování, kontrolování..) – čas a náklady

# Kdo musí reportovat o společenské odpovědnosti

- **SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/95/EU** ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami (anebo směrnice o nefinančním reportování) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=DE>
- Do prosince 2016 měly všechny členské státy implementovat do své legislativy
- **Relativně značná volnost** nastavit reportování tak, aby vyhovovalo místní legislativě i podnikům samotným (velmi různé praktiky a politiky napříč EU)
- **Česká republika** - prosinec 2016 – obsah směrnice začleněn do **Zákona o účetnictví Sb. 563/1991** – konkrétně „Část osmá Uvádění nefinančních informací“
- Kdo musí:
  - *velké účetní jednoty, které jsou obchodní společnostmi a zároveň subjektem veřejného zájmu, pokud k rozvahovému dni překročí kritérium průměrného počtu 500 zaměstnanců v průběhu účetního období a pro konsolidující účetní jednotky velkých skupin účetních jednotek, které jsou zároveň subjekty veřejného zájmu, pokud k rozvahovému dni překročí na konsolidovaném základě kritérium 500 zaměstnanců v průběhu účetního období. Velké účetní jednotky jsou zároveň definovány v prvním paragrafu zákona s názvem Kategorie účetních jednotek a. kategorie skupin účetních jednotek jako jednotka, která k rozvahovému dni překračuje alespoň dvě z následujících hodnot:*
    - aktiva celkem 500 000 000 Kč, roční úhrn čistého obrátu 1 000 000 000 Kč, průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období je 250 – toto kritérium je pro účely nefinančního reportování změněno na výše zmíněných 500
  - Dceřiná firma tuto zprávu zveřejňovat nemusí, pokud je již vypracována mateřskou
- **V reportu:** přehled nefinančních informací zahrnující environmentální, sociální a zaměstnanecké témata nebo otázky, dodržování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství
- Zákon také upravuje strukturu, ve které mají být nefinanční informace uváděny a sice:
  - d) Popis obchodního modelu
  - e) Popis uplatňovaných opatření a postupů náležité péče, v případě že podnik žádná neuplatňuje, je potřeba uvést odůvodnění
  - f) Popis výsledků těchto opatření
  - g) Popis hlavních rizik spojených s činností a popis jejich řízení
  - h) Nefinanční klíčové ukazatele výkonnosti
- Zpracování nefinančních informací musí být ověřeno auditorem
  - informace mohou být uvedeny ve výroční, konsolidované výroční, nebo samostatné výroční zprávě. Pokud se jedná o samostatnou zprávu, účetní jednotka ji musí zveřejnit společně s výroční nebo konsolidovanou výroční zprávou nebo ji zpřístupnit na webových stránkách účetní jednotky v lhůtě do 6 měsíců od rozvahového dne s odkazem ve výroční nebo konsolidované výroční zprávě.
  - pokud podnik používá metodiky pro uvádění společenské odpovědnosti, musí uvést které (směrnice doporučuje sestavovat reporty s využitím existujících přístupů, jako je systém pro environmentální řízení podniků a audit (EMAS), UN Global Compact, směrnice OECD pro Corporate Governance, norma ISO 26000, Global Reporting Initiative apod.)
- Zákon o účetnictví – výjimky, které nemusí reportovat
- týká se: v EU cca 11700 podniků, v ČR cca 25



# Co tedy je management udržitelnosti?

Zapojení všech manažerských funkcí – plánování a organizování (co z udržitelnosti, kdy, kdo, s kým a jak udělá) + vedení (již bylo v této PPT) + motivace (všech na všech úrovních a jak?) + komunikace (aby všichni, co mají vědět, věděli to, co mají vědět) + rozhodování + kontrolování + hodnocení + .....

# Zajímavosti na konec...a pro Vánoční pohodu (?)

[https://www.stoplusjednicka.cz/pro-pripad-katastrofy-v-tasmanii-vyroste-cerna-skrinka-planety-zeme?fbclid=IwAR25gOHdV9EnrjF4e9fSsQCiMK8OhNdZB2DxJI1P3BY4NV2m\\_xil9QSbjl0](https://www.stoplusjednicka.cz/pro-pripad-katastrofy-v-tasmanii-vyroste-cerna-skrinka-planety-zeme?fbclid=IwAR25gOHdV9EnrjF4e9fSsQCiMK8OhNdZB2DxJI1P3BY4NV2m_xil9QSbjl0)



<https://www.prozeny.cz/clanek/dumpster-diving-aneb-menu-z-popelnic-70383>



<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/energeticka-krize-svira-svet-expert-popsal-jake-spory-to-vyvola-178973>



A Vánoce a management udržitelnosti:

<https://www.asustainablelife.co.uk/12-not-so-fun-festive-facts/>

# zdroje

- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87-103.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
- Cavagnaro, E., & Curiel, G. (2017). *The three levels of sustainability*. Routledge.
- Dawe, N. K., & Ryan, K. L. (2003). The faulty three-legged-stool model of sustainable development. *Conservation biology*, 17(5), 1458-1460.
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management in practice: Organizational change for sustainability in smaller large-sized companies in Austria. *Sustainability*, 11(3), 572.
- Madu, C. N., & Kuei, C. H. (Eds.). (2012). *Handbook of sustainability management*. World Scientific.
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30.
- Melecká, L. (2018). *Zodpovědnost u zdravotně sociálních pracovníků pracujících ve zdravotnických zařízeních v Olomouci*. Diplomová práce. UP Olomouc
- Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F., & Whiteman, G. (2017). Systems thinking: A review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866-881.
- Zeemering, E. S. (2018). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, 20(1), 136-153.

# Děkuji za pozornost

Otázky?



Komentáře?

